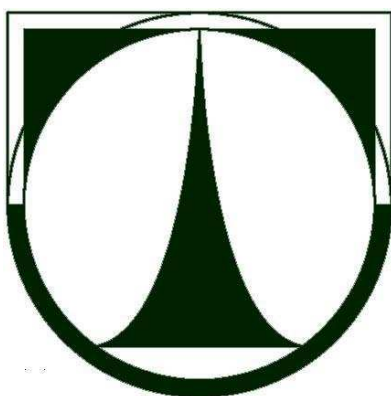


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Renata Mařasová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Motivation of Employees in Selected Company

DP-EF-KPE-2011-32

Renata Mařasová

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Hana Jelínková, EMUGE, s.r.o.

Počet stran: 94

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 6. 5. 2011

Zadání DP

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 6. 5. 2011

Renata Mařasová

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na problematiku pracovní motivace v podnikatelské sféře. Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení současného stavu pracovní motivace zaměstnanců ve vybraném strojírenském podniku střední velikosti se 100% zahraniční majetkovou účastí a návrh opatření ke zlepšení motivačního systému. V tomto podniku byl proveden průzkum vnímání motivačního systému zaměstnanci. Na základě analýzy a výsledků průzkumu jsou předložena doporučení pro zkvalitnění personální práce v podniku. Získané poznatky přispějí k účinnější motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Dotazník

Motivace

Odměňování

Potřeba

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanec

Summary

This diploma thesis is focused on problems of work motivation in business environment. The aim of the thesis is to analyse and evaluate current state of work motivation of employees in a selected medium-sized industrial company with 100% foreign capital participation and to suggest measures to improve its motivation system. A research based on a questionnaire asking about perceptions of employees in connection with motivation system was done in this company. There are proposed recommendations for upgrading of personal work in the company on the basis of the analysis and the research results. The gained knowledge will contribute to more effective motivation of employees.

Keywords

Questionnaire

Motivation

Remuneration

Need

Employee benefits

Employee

Obsah

Úvod.....	12
1 Motivace v pracovní činnosti	13
1.1 Vymezení základních pojmů	13
1.2 Vybrané teorie pracovní motivace	15
1.2.1 Uplatnění motivačních teorií v manažerské praxi	17
2 Odměňování.....	19
2.1 Peněžní odměny ve formě mzdy	21
2.1.1 Mzdové formy	21
2.1.2 Peněžní odměna z hlediska pracovního práva	23
2.1.3 Mzda z hlediska daňových a pojistných aspektů.....	24
2.2 Zaměstnanecké výhody	25
2.2.1 Realizace zaměstnaneckých výhod	27
2.2.2 Zaměstnanecké výhody z hlediska daňových a pojistných aspektů.....	28
2.2.3 Motivační účinek zaměstnaneckých výhod	35
2.2.4 Četnost poskytování benefitů v ČR.....	36
2.3 Ostatní nefinanční odměny	38
2.4 Odměňování a pracovní podmínky ve Spolkové republice Německo	39
2.4.1 Zaměstnanecké benefity.....	41
2.5 Srovnání poměru hrubé a čisté mzdy v ČR a SRN	43
3 Základní informace o vybraném podniku	46
3.1 Charakteristika podniku.....	46
3.2 Personální činnost	47
3.2.1 Vývoj zaměstnanosti.....	47
3.2.2 Trendy v oblasti personálního plánování.....	48
3.2.3 Organizační struktura.....	48
3.3 Charakteristika mateřského podniku	49
4 Motivační systém v podniku EMUGE, s.r.o.	51
4.1 Mzdový systém	51
4.2 Zaměstnanecké výhody	52
4.3 Ostatní motivační faktory	54
4.4 Motivační program v mateřském podniku v Německu	55
4.5 Srovnání motivačních systémů v dceřiné a mateřské firmě	57
5 Průzkum vnímání motivace zaměstnanci	58
5.1 Příprava průzkumu	58
5.2 Sběr dat	59
5.3 Zpracování, analýza a vyhodnocení získaných údajů	59
5.3.1 Charakteristika respondentů.....	59
5.3.2 Rozbor odpovědí na jednotlivé otázky	60
5.4 Závěrečné zhodnocení průzkumu	74
6 Návrhy pro zkvalitnění motivace v podniku	76
6.1 Doporučení na základě výsledků průzkumu.....	76
6.2 Implementace motivačních prvků z mateřské společnosti	77
Seznam literatury.....	81
Internetové odkazy.....	83
Seznam příloh.....	84

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců v EMUGE, s.r.o.	48
Obrázek 2: Organizační schéma	49
Obrázek 3: Zastoupení firmy ve světě	50
Obrázek 4: Posuzování atraktivity zaměstnavatele	60
Obrázek 5: Vztah k práci	61
Obrázek 6: Informovanost ve firmě	62
Obrázek 7: Osobní rozvoj a vzdělávání	63
Obrázek 8: Atmosféra ve firmě	64
Obrázek 9: Spokojenost se mzdovým systémem	65
Obrázek 10: Závislost mzdy na výkonu	66
Obrázek 11: Závislost mzdy na hospodářské situaci firmy	67
Obrázek 12: Spravedlnost v odměňování	68
Obrázek 13: Preference zaměstnaneckých výhod	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Systém odměňování	19
Tabulka 2: Modelový příklad	25
Tabulka 3: Kolektivní vyjednávání a trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod	26
Tabulka 4: Nárok na dovolenou SRN.....	41
Tabulka 5: Relace mezi hrubou a čistou mzdou v ČR.....	44
Tabulka 6: Relace mezi hrubou a čistou mzdou v SRN	44
Tabulka 7: Hodnocení jednotlivých oblastí motivace ve firmě	71
Tabulka 8: Četnost výskytu jednotlivých známek.....	73

Seznam zkratek, značek a symbolů

ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
SRN	Spolková republika Německo
THP	technicko-hospodářský pracovník
ZDP	zákon o dani z příjmu
ZP	zákoník práce

Úvod

Diplomová práce se zabývá pracovní motivací zaměstnanců v podnikatelské sféře.

Efektivní využití potenciálu lidského kapitálu je jedním ze zásadních předpokladů pro úspěšnost firmy, pro podnik zároveň znamená konkurenční výhodu. V některých oborech je pro firmy složité nejen získat kvalitní a výkonné zaměstnance, ale především si je udržet a motivovat je k odpovídajícímu výkonu. Schopnost správně motivovat zaměstnance je pro manažery důležitou podmínkou pro perspektivu firmy.

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu motivačního systému ve středně velkém strojírenském podniku EMUGE, s.r.o. a posouzení, zda je motivační systém ve firmě správně nastaven a zaměstnanci pozitivně přijímán, na základě této analýzy předložit návrh na zlepšení motivace v podniku.

Diplomovou práci tvoří část teoretická a praktická. Teoretická část vysvětluje základní pojmy související s problematikou a popisuje vybrané teorie pracovní motivace. Dále obsahuje kapitolu věnovanou odměňování, a to především z hlediska právních, daňových a odvodových aspektů.

Praktická část je zaměřena na systém pracovní motivace ve firmě EMUGE, s.r.o. Po obecné charakteristice podniku následuje analýza stávajícího motivačního systému. V práci bylo rovněž přihlédnuto k motivačnímu systému německé mateřské společnosti. Na základě průzkumu pomocí dotazníku bylo zjištěno, jak vnímají působení jednotlivých motivačních prvků v podniku EMUGE, s.r.o. sami zaměstnanci. Závěrečná část obsahuje shrnutí získaných poznatků a doporučení pro personální práci v podniku, především v oblasti motivace zaměstnanců. Při zpracování diplomové práce se vycházelo z legislativy platné k 1. 1. 2010.

Výsledky diplomové práce budou dále využity vedoucími pracovníky v podniku pro zkvalitnění práce v oblasti lidských zdrojů.

1 Motivace v pracovní činnosti

Motivace se projevuje v chování každého člověka. Nestačí pouze toto chování posoudit. Pro jeho pochopení je důležité najít příčiny, zjistit, co člověka k takovému chování motivuje.

Významnou roli hraje motivace v pracovní oblasti. Je nezbytné porozumět motivům, které pracovníky pobízejí k vyšším výkonům a zvyšují efektivitu práce. Správně motivovaní pracovníci jsou loajální k firmě, práce jim přináší radost a pocit uspokojení, dokážou se identifikovat s cíli podniku. Motivace zaměstnanců se stala důležitou součástí manažerské práce. Nejde jen o to vytvořit motivační prostředí, ale především ho neustále zdokonalovat a přizpůsobovat měnícím se zájmům a potřebám pracovníků i podniku. (Mikuláščík, 2007, s. 137)

1.1 Vymezení základních pojmů

Každé jednání jedince má nějaký důvod, proč se chová právě tímto způsobem. **Motivované chování** je orientováno na cíl. Jedinec při něm vynakládá určitou energii a toto chování trvá určitý časový úsek. Jakmile je cíle dosaženo, obvykle dochází k útlumu chování. (Pauknerová, 2006, s. 92-94)

V pracovní oblasti hovoříme o **motivaci pracovního jednání**. Motivace zaměstnanců představuje dnes jeden z pilířů řízení. Od vedoucích zaměstnanců se očekává schopnost přesvědčit a zapojit spolupracovníky do dění ve firmě, srozumitelně jim vysvětlit podnikové cíle tak, aby je dobrovolně přijali za své. Předpokladem pro účinnou motivaci je vlastní motivace nadřízených, znalosti individuálních potřeb pracovníků a vytvoření určitých pobídek, které vedou k uspokojení zájmů a potřeb spolupracovníků. (Deiblová, 2005, s. 17)

Výkonnost pracovníka je závislá na pracovní způsobilosti a pracovní motivaci. Úroveň pracovního výkonu determinuje vzorec 1:

$$V = f(S \cdot M) \quad (1)$$

V ... úroveň pracovního výkonu

S ... schopnosti pracovníka

M ... motivace pracovníka

Pracovní výkon je nulový, pokud je alespoň jedna z veličin (schopnosti, motivace) rovna nule. (Pauknerová, 2006, s. 173)

*„**Motivace** představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).“* (Pauknerová, 2006, s. 173)

Zdroje motivace se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje motivace se nazývají **motivy**, vnější zdroje představují **stimuly**. *„Vnitřně motivován je ten, kdo nachází naplnění v samotné práci, protože ta je shledávána zajímavou nebo příjemnou. Zevně motivovaní jsou lidé, kterým záleží na následcích své činnosti (na odměně všeho druhu).“* (Deiblová, 2005, s. 32- 33)

Základní motivy jsou **potřeby**. Potřeby jsou charakterizovány nedostatkem něčeho, co je subjektivně považováno za důležité. Primární potřeby (biologické) umožňují přežití jedince. Za primární potřebu lze považovat např. hlad, který je způsoben nedostatkem jídla. Sekundární (sociální, kulturní) potřeby vycházejí ze standardu ve společnosti, jsou ovlivňovány výchovou. (Pauknerová, 2006, s. 94)

Potřeby jedince nejsou konstantní. Determinanty změn potřeb jsou věk, situace a prostředí. V mládí vystupuje do popředí potřeba prosadit se v profesionálním životě, vyzkoušet si schopnosti, touha po změně. Ve středním věku se potřeby zaměřují na statut a prestiž. Ve stáří převažuje potřeba stability, změny nejsou vítané. Strukturu potřeb ovlivňuje postavení v zaměstnání, příjmová skupina, kvalifikovanost zaměstnance. (Deiblová, 2005, s. 40)

Mezi další motivy se řadí zájmy, návyky, ideály a hodnoty. (Pauknerová, 2006, s. 95)

Podněty, které se podílejí na změně motivace, se nazývají **stimuly**. *“Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace.”* (Pauknerová, 2006, s. 224).

Cílem stimulace v pracovní oblasti je podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobnostní rozvoj pracovníků. Podmínkou pro efektivní stimulaci je dobrá znalost členů pracovní skupiny, které chce manažer stimulovat. Prostředky stimulace mohou mít různý charakter. K nejvýznamnějším faktorům patří:

- hmotné odměny (peněžní, nefinanční benefity),
 - obsah práce,
 - manažer (styl vedení, úroveň odborné i lidské autority manažera, participace pracovníků na řízení činnosti),
 - atmosféra pracovní skupiny,
 - pracovní podmínky a režim práce,
 - společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž),
 - image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, rodinné vztahy.
- (Pauknerová, 2006, s. 226)

1.2 Vybrané teorie pracovní motivace

V minulosti byla vědci popsána celá řada teorií motivace. Tyto teorie zkoumají faktory, které mají vliv na úsilí, angažovanost a dobrovolné chování pracovníků v pracovní činnosti. Tato kapitola představuje základní teorie pracovní motivace.

Teorie instrumentality

Tato teorie vychází z Taylorových metod vědeckého řízení. Základem této teorie je myšlenka, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměna či trest bude provázán s jejich výkonem. Nelze přinutit dělníky k lepšímu výkonu, aniž bychom nezajistili permanentní zvýšení odměny. Pokud lidé získají zkušenosti, že jejich chování jim přináší ve svém důsledku uspokojení jejich potřeb, opakují své chování v případě vzniku podobné potřeby.

Teorie potřeb (teorie zaměřená na obsah)

Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami, které představují nejdůležitější motivační stimuly. Neuspokojená potřeba je příčinou nerovnováhy. Pro znovuzískání rovnováhy je třeba zjistit cíl, který tuto potřebu uspokojí. Jednotlivé potřeby nejsou pro každého jedince rovnocenné. Důležitost potřeb je závislá mimo jiné na výchově, dosavadním životě. A. Maslow sestavil hierarchii potřeb v podobě pyramidy. Dle Maslowa jsou potřeby rozděleny do 5 úrovní:

- potřeby fyziologické,
- potřeby jistoty a bezpečí,
- sociální potřeby,
- potřeba uznání,
- potřeba seberealizace.

Základnu tvoří potřeby fyziologické. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, ztrácí motivační charakter a hlavním motivátorem se stávají potřeby vyšší úrovně.

Herzbergův dvoufaktorový model (motivačně-hygienická teorie)

Podle této teorie motivační faktory tvoří satisfaktory neboli motivátory, které vycházejí přímo z vlastní práce, a vnější hygienické faktory. V případě motivátorů se jedná o vnitřní faktory, mezi které patří úspěch, uznání, pravomoci, odpovědnost a růst. Vnější hygienické faktory nevyvolávají spokojenost, ale mohou vyvolat u pracovníka nespokojenost. Mezi hygienické faktory se řadí např. peněžní odměna, podniková politika a správa, osobní vztahy.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní, poznávací teorie)

Pro manažery mohou mít větší užitek než teorie potřeb, protože realističtěji zachycují možnosti motivování lidí. Patří mezi ně následující teorie: očekávání, cíle a spravedlnosti.

Expektační teorie (teorie očekávání)

Podle Vrooma a jeho teorie valence-instrumentalita-expektace jedinec vynakládá určité úsilí, kdy očekává za toto úsilí odměnu. Hodnota odměny musí korespondovat s vynaloženým úsilím.

Teorie cíle

Motivace a výkon se zvyšují, pokud jsou dány jednotlivcům konkrétní cíle. Podmínkou ovšem je, aby tyto cíle byly dostatečně náročné a zároveň přijatelné, se zpětnou vazbou na výkon. Cíle by měly být stanoveny se souhlasem jedince, podporovány a měla by být stále udržována zpětná vazba.

Teorie spravedlnosti

Adams předpokládá, že lidé budou motivováni, pokud se s nimi bude jednat spravedlivě. Naopak demotivace je zapříčiněna nespravedlivým zacházením. Spravedlnost je posuzována pocitově, jakým způsobem se s osobou zachází v porovnání s ostatními. Spravedlnost není chápána jako rovnost či stejnost. Spravedlnost vyjadřuje pocit, že s každým je zacházeno tak, jak si zaslouží. (Armstrong, 2009, s. 109-114)

1.2.1 Uplatnění motivačních teorií v manažerské praxi

Proti teoriím motivace se objevují následující námitky a pochybnosti. **Teorie instrumentality** se zabývá pouze systémem vnější kontroly a nebere v úvahu další lidské potřeby. Maslow ve své **teorii potřeb** označil za hnací sílu jednání člověka neuspokojené potřeby. Praxe ukázala, že použití této teorie nemění zásadně účinnost motivace. V této teorii není přihlíženo k faktu, že potřeby nemají u každého pracovníka stejnou intenzitu. Dále neexistuje jednoznačná souvislost mezi potřebami a cíli. Potřeba může být uspokojena i více cíli, stejně tak jeden cíl může uspokojit více potřeb. **Herzbergerův dvoufaktorový model** je kritizován pro závadnost původního výzkumu, který nedokazuje, že peněžní odměna není motivátorem. Zároveň schází determinace vztahu mezi spokojeností a výkonem. (Armstrong, 2009, s. 111-113)

Ve vyspělých zemích s fungujícím, v legislativě zakotveným sociálním zabezpečením přestávají motivy potřeb sebezáchovy a bezpečnosti účinkovat. Tím mají manažeři omezenou možnost při použití motivačních nástrojů, které nabízejí teorie orientované na uspokojování potřeb. (Dvořáková, 2007, s. 178)

Jako užitečnější pro manažerskou praxi jsou označovány teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie), které zohledňují psychologické procesy ovlivňující motivaci. (Armstrong, 2009, s. 112-113)

2 Odměňování

Odměny patří mezi hlavní motivační činitele. Pro management podniku je zásadní pochopit faktory, které posilují motivaci zaměstnanců tak, aby podávali co nejlepší výkony. Je nezbytné zjistit, jaké systémy odměňování přispívají k efektivní motivaci zaměstnanců.

Systém odměňování zahrnuje vnější a vnitřní odměny. Vnější odměny v peněžní formě mohou mít význam pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Vnitřní nepeněžní odměny plynoucí z práce samé mohou mít trvalejší a hlubší motivační účinek. Systém odměňování by měl v optimálním případě vzájemně kombinovat všechny jeho složky uvedené v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Systém odměňování

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none">▪ Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností)▪ Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se▪ Kvalita pracovního života▪ Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none">▪ Uznání▪ Ocenění (pochvala)▪ Zpětná vazba

Zdroj: Armstrong M., Odměňování pracovníků, s. 118

Způsob stanovování mezd a zaměstnaneckých výhod

Strukturu celkové odměny, jednotlivé formy odměny a s tím související pravidla si každý podnik určuje sám. Při tvorbě systému odměňování by měl podnik zajistit oboustrannou přijatelnost a efektivnost tak, aby vyhovoval potřebám podniku i pracovníků. Systém odměňování by měl splňovat tyto hlavní požadavky: být přiměřený, spravedlivý a motivující. Systém odměňování neslouží pouze jako kompenzace pracovníků za vykonanou práci, mezi další funkce patří:

- zvýšení atraktivity podniku pro potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání,

- udržení stávajících pracovníků,
- odměňování pracovníků za dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti,
- zajištění konkurenceschopnosti na trhu,
- nákladová a časová přiměřenost k možnostem podniku,
- soulad s veřejnými zájmy a právními normami,
- motivace pracovníků,
- stimulace pracovníků pro zlepšování kvalifikace a schopností,
- kontrola nákladů práce s ohledem na příjmy. (Koubek, 2003, s. 141-143)

“Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- 1. Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci.*
- 2. Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka.*
- 3. Situace na trhu práce.*
- 4. Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce.*
- 5. Životní náklady v regionu a zemi.*
- 6. Životní způsob lidí v regionu a zemi.*
- 7. Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.*
- 8. Používaná technika a technologie v organizaci. Její změny ovlivňující změny systému a jeho struktury.*
- 9. Produktivita práce v organizaci.*
- 10. Síla odborů v kolektivním vyjednávání.*
- 11. Existující právní normy týkající se odměňování. “*

(Koubek, 2008, s. 290)

Výše uvedené determinanty ovlivňující odměňování lze rozdělit na vnější a vnitřní faktory. Vnitřní faktory vycházejí z podmínek uvnitř firmy. Mezi vnitřní faktory patří vymezení konkrétního pracovního místa (požadavky na místo, postavení v hierarchii podniku, pracovní prostředí), úroveň výkonu jednotlivých zaměstnanců i celé organizace, ekonomická situace podniku. Vnější faktory představují především vlivy okolí, jako jsou nedostatek či přebytek pracovních zdrojů v regionu, úroveň odměňování u konkurenčních

firem, vládní politika zaměstnanosti, pracovněprávní legislativa, životní styl v daném regionu, atd. (Koubek, 2008, s. 289)

2.1 Peněžní odměny ve formě mzdy

Peníze představují jeden z mnoha motivátorů. Prostřednictvím peněz dochází k uspokojování základních potřeb (přežití, jistota, bezpečí), ale i potřeb sebeúcty (ve formě ocenění). Peníze signalizují naše postavení ve společnosti. Peněžní odměna bývá rozhodující činitel při volbě zaměstnavatele. Motivační účinek peněz bývá ovšem zpochybňován. Zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, stabilní výše nevede k trvalé spokojenosti, což se projevuje především u zaměstnanců s pevnou mzdou. Nelze tedy vycházet ze zjednodušeného předpokladu, že peníze mají motivační účinek u všech zaměstnanců a za všech okolností stejný. (Armstrong, 2009, s. 116)

2.1.1 Mzdové formy

„Formy mzdy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.“
(Kocourek, Trylč, 2001, s. 156)

Existuje velká rozmanitost přístupů k vazbám mezi mzdou, výsledky a výkonností. Je na rozhodnutí podniku, zda vynaloží náklady na propracovaný a strukturovaný systém mezd, který z dlouhodobějšího hlediska přináší efektivnější motivační účinek, anebo zda zvolí jednoduchý a paušální systém, který je hlediska nákladů nenáročný.

Časová mzda představuje součin mzdové sazby za časovou jednotku (většinou hodinová nebo měsíční sazba) a počet odpracovaných časových jednotek. Výhodou této formy je administrativně nízká náročnost a srozumitelnost. Vzhledem k tomu, že časová mzda garantuje zaměstnanci určitou úroveň výdělku bez vazby na výkon, je motivační účinek značně omezený. Z tohoto důvodu přistupuje řada podniků ke kombinaci pevné složky mzdy a pohyblivé složky, závislé na dosažených výsledcích. Tato forma je považována za nejrozšířenější především v kombinaci s ostatními formami. Aplikuje se zejména

u technicko-hospodářských pracovníků, u zaměstnanců vykonávajících pomocné a jednoduché administrativní práce, u řemeslných prací.

Úkolová mzda zohledňuje plnění výkonů stanovených normou výkonu. Předpokladem pro zavedení úkolové mzdy je možnost ovlivnit množství vyráběné produkce zaměstnanci, dále plynulé a ustálené podmínky pro provádění práce, existence výkonové normy, evidence a kontrola množství a jakosti práce. Důležitým předpokladem pro aplikaci úkolové mzdy jsou nezhoršující se výsledky práce způsobené zvýšeným množstvím odvedené práce. ZP mimo jiné zakazuje použití odměňování ve formě úkolové mzdy tam, kde zaměstnancům hrozí zvýšené nebezpečí úrazu anebo by zvyšování pracovních výsledků mohlo ohrožovat zdraví a bezpečnost zaměstnanců.

Podílová mzda se určuje jako podíl na výkonech v peněžním vyjádření (např. na tržbách).

Směšovaná mzda kombinuje časovou mzdu s úkolovou nebo časovou mzdu s podílovou.

Prémie jsou formou mzdy, která umožňuje variabilně a pružně motivovat jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců za účelem dosažení požadovaných výsledků. Prémie mohou mít cíleně zaměřenou motivaci: výkonové prémie (motivace zaměřená na množství produkce a produktivitu práce), prémie za věcné úspory (motivace zaměřená na úspory), prémie za kvalitu, termínové a cílové prémie. Pro dosažení motivačního působení je nutno dodržet následující zásady:

- a) prémie se stanovují předem (před realizací úkolů, ke kterým se prémie vztahuje), zároveň se o prémii informují zaměstnanci,
- b) ukazatele pracovních výsledků, od kterých se prémie odvozuje, musí být zaměstnanci bezprostředně a významně ovlivnitelné,
- c) opakující se úkoly se vyhodnocují v pravidelných intervalech (měsíčně, čtvrtletně), u premií vázaných na dlouhodobé úkoly by doba úkolu neměla přesáhnout 6 měsíců, delší časový úsek lépe rozdělit na etapy,
- d) u kolektivních premií se upřednostňuje menší kolektiv z důvodu adresnosti.

Odměny jsou zaměřeny na motivaci různých stránek práce a jejich výsledků. Patří sem výkonnostní odměny, stabilizační a věrnostní odměny, mimořádné odměny.

Osobní ohodnocení je závislé na pravidelném (většinou ročním, půlročním) hodnocení jednotlivých zaměstnanců nadřízenými vedoucími zaměstnanci. Osobní ohodnocení má dlouhodobější motivační účinek. Hodnocení je prováděno na základě vzájemného porovnání výkonů a výsledků nebo na základě předem stanovených kritérií.

Účast (podíl) na hospodářských výsledcích organizační jednotky, podíly na zisku jsou zaměřeny na posílení motivace zaměstnanců na komplexní (konečné) výsledky.

Krátkodobý motivační charakter mají úkolová mzda, podílová mzda, smíšená mzda, prémie nebo odměny za stanovené úkoly. Dlouhodobě motivující výkonnost a stabilizaci jednotlivců podporují zejména formy, jako jsou osobní ohodnocení, mimořádné odměny, stabilizační a věrnostní odměny. U prémie závislých na výsledcích organizačních celků, podílů na hospodářských výsledcích a podílů na zisku je motivace cílena na souhrnné hospodářské výsledky podnikových organizačních celků a podniku jako celku. (Kocourek, Trylč, 2001, s. 156-161)

2.1.2 Peněžní odměna z hlediska pracovního práva

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, stanovuje základní principy pro odměňování zaměstnanců v podnikatelské i nepodnikatelské sféře. Řeší zákaz diskriminace v odměňování. Toto ustanovení zaručuje zaměstnancům u stejného zaměstnavatele za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty stejnou mzdu, plat nebo odměnu z dohody. Zákonem je zaměstnancům rovněž garantována mzda, plat a odměna z dohody, která nesmí být nižší než minimální mzda, jejíž výši stanovuje nařízení vlády. Pokud celková mzda, plat nebo odměna z dohody nedosahuje minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek do minimální mzdy. Základní sazba minimální mzdy při 40 hodinové týdenní pracovní době činí v současné době 48,10 Kč/hod. nebo ekvivalentně 8000 Kč/měsíc. Podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce je dále nařízením vlády stanoveno 8 úrovní zaručené mzdy. Pokud mzda zaměstnance nedosáhne zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen rozdíl mezi dosaženou mzdou a zaručenou

mzdou zaměstnanci doplatit. Pro 1. skupinu prací je zaručená mzda rovna minimální mzdě, pro 8. skupinu prací je výše zaručené mzdy stanovena ve výši 96,20 Kč za hodinu nebo 16100 Kč za měsíc. (Kahle, 2008, s. 118-119)

V podnikatelské sféře se při odměňování vychází z principu „co není zakázáno, je dovoleno“. Zaměstnanci v podnikatelské sféře jsou odměňováni mzdou. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), kterou zaměstnanec dostává od zaměstnavatele za práci. Součástí mzdy nejsou plnění, která nejsou poskytována za práci, ale v souvislosti se zaměstnáním. Mezi tato plnění patří např. náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady. Mzdu lze sjednat v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě, se změnami mzdových podmínek musí souhlasit zaměstnanec. Zaměstnavatel může mzdu také určit ve vnitřním mzdovém předpise nebo mzdovým výměrem, v tomto případě lze mzdové podmínky kdykoliv změnit i bez souhlasu zaměstnance. ZP nařizuje sjednat či stanovit mzdu písemnou formou před výkonem práce, za kterou tato mzda náleží. Mzdové formy ani jednotlivé mzdové složky nejsou v ZP řešeny. ZP určuje pouze minimální výši příplatků ke mzdě, které zaměstnanci náleží za práci přesčas, svátek, v noci, ve ztíženém prostředí a v sobotu a v neděli. (Kahle, 2008, s. 120-121)

2.1.3 Mzda z hlediska daňových a pojistných aspektů

Osobní náklady firmy zahrnují nejen mzdové náklady (zjednodušeně lze říci hrubé mzdy zaměstnanců), ale i odvody zaměstnavatelů na pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Pro zaměstnance je důležitá výše čisté mzdy, která je zaměstnanci vyplácena buď v hotovosti, nebo převedena na jím určený bankovní účet. Čistá mzda představuje hrubou mzdu sníženou o daň z příjmů, sociální a zdravotní pojištění.

Sazba daně pro zdanění příjmů fyzických osob, tedy i příjmů plynoucích ze závislé činnosti, je rovná a činí 15 % ze základu daně. Základ daně tvoří hrubá mzda zvýšená o povinné odvody na pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které odvádí zaměstnavatel. Jedná se o tzv. superhrubou mzdu. Vyměřovací základ pro pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění je úhrn příjmů, které jsou předmětem daně

z příjmu a nejsou od daně osvobozeny a zaměstnavatel je zúčtoval zaměstnanci v souvislosti se zaměstnáním a nejsou uvedeny jako nezapočitatelná plnění. Sazby na pojistné na sociální zabezpečení u zaměstnance činí 6,5 %, sazba pojistného na zdravotní pojištění 4,5 % z měsíčního vyměřovacího základu. Sazba povinného pojistného na sociální zabezpečení hrazeného zaměstnavatelem je 25 %, sazba pojistného na zdravotní pojištění hrazeného zaměstnavatelem je 9 %. (Šubert et al., 2010, s. 217)

Tabulka č. 2 znázorňuje proporce mezi celkově vynaloženými náklady zaměstnavatele v souvislosti s čistou mzdou zaměstnance, kterou fyzicky obdrží.

Tabulka 2: Modelový příklad

Daňové řešení u zaměstnance		Náklady u zaměstnavatele	
Hrubá mzda	32 000 Kč	Hrubá mzda	32 000 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	10 880 Kč	Náklady na pojistné	10 880 Kč
Superhrubá mzda	42 880 Kč		
Záloha na daň z příjmů FO	6 435 Kč		
Sleva na dani na poplatníka	-2 070 Kč		
Záloha na daň po slevě	4 365 Kč		
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	3 520 Kč		
Čistá mzda	24 115 Kč	Osobní náklady celkem	42 880 Kč

Zdroj: Macháček I., Zaměstnanecké benefity, s. 25

V tomto příkladě činí náklady zaměstnavatele celkem 42880 Kč (32000 + 10880), zaměstnanec obdrží čistou mzdu ve výši 24115 Kč. Výpočet vychází z následujících předpokladů: zaměstnanec má u zaměstnavatele podepsáno prohlášení, uplatňuje pouze slevu na dani na poplatníka.

2.2 Zaměstnanecké výhody

Stále více zaměstnavatelů využívá jako součást odměňování zaměstnanců zaměstnanecké výhody neboli benefity. Jedná se peněžní a nepeněžní plnění nad rámec sjednané mzdy, která posilují u zaměstnanců motivaci a podporují loajalitu k zaměstnavateli. Optimálně

zvolený systém benefitů přispívá k získávání a stabilitě kvalitních zaměstnanců, snižuje fluktuaci, stává se pro zaměstnavatele konkurenční výhodou na trhu práce. (Macháček s. 1)

Zaměstnanci nemají na tyto benefity právní nárok. Je pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, jaké benefity do systému odměňování zařadí. Hlavními determinanty při posuzování zavádění benefitů jsou možnosti zaměstnavatele, potřeby zaměstnanců a nabídka obdobných zaměstnavatelů na trhu práce. Pravidla pro poskytování benefitů mohou být stanovena v kolektivních smlouvách, vnitřním předpisu zaměstnavatele nebo jsou součástí pracovních smluv s jednotlivými zaměstnanci. (Pelc, 2009, s. 12)

Tabulka 3 zachycuje nárůst zaměstnavatelů, kteří poskytují příslušné zaměstnanecké benefity v období 2003-2009.

Tabulka 3: Kolektivní vyjednávání a trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody sjednané v podnikových kolektivních smlouvách (PKS)	r. 2003 % PKS	r. 2006 % PKS	r. 2007 % PKS	r. 2008 % PKS	r. 2009 % PKS
Příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců	68,1	72,5	80,9	91,6	93,2
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	32,1	39,7	51,0	55,0	59,2
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	5,4	12,6	12,2	15,6	19,5
Volno s náhradou mzdy (nad rámec zákoníku práce) matkám z důvodu péče o dítě (za rok)	25,0 (4,1 dnů) ^{*)}	25,5 (3,9dnů) ^{*)}	25,0 (4,1dnů) ^{*)}	19,1 (3,9dnů) ^{*)}	18,4 (3,9 dnů) ^{*)}
Nadstandardní délka dovolené - prodloužení o 1 týden - prodloužení o dny	75,9	78,0	80,5 2,6 (o 3,9 dnů) ^{*)}	83,1 4,3 (o 3,7 dnů) ^{*)}	81,2 4,7 (o 3,7 dnů) ^{*)}

Zdroj: Informační systém o pracovních a mzdových podmínkách sjednaných v kolektivních smlouvách (ISPP 2003 až 2009)

^{*)} průměrný počet dnů za všechny podnikové kolektivní smlouvy (PKS)

Z tabulky 3 vyplývá, že největší nárůst co do počtu zaměstnavatelů poskytujících příslušný benefit zaznamenaly příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců a příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Mírný nárůst je vidět u poskytování příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění a prodloužení dovolené. Naopak poskytnutí volna s náhradou mzdy matkám z důvodu péče o dítě má v posledních letech klesající tendenci. Nejvíce zaměstnavatelů poskytuje příspěvek na stravování zaměstnanců.

2.2.1 Realizace zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány plošně všem zaměstnancům nebo diferencovaně systémem volitelných zaměstnaneckých výhod. Výhodou jednotného systému je princip solidarity, kdy všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity a záleží jen na nich, zda tento nárok využijí. Systém volitelných zaměstnaneckých výhod zohledňuje různé zájmy a potřeby jednotlivých zaměstnanců, kdy má zaměstnanec určitou volnost při výběru benefitů při dodržení určitých pravidel. Vzhledem k tomu, že tento systém reflektuje na potřeby konkrétních zaměstnanců, lze ho považovat za více motivační. (D'Abrosová et al., 2009, s. 159)

Plošné poskytování benefitů je nahrazováno individualizovaným způsobem, který se označuje jako „Cafeteria systém“. Zaměstnanec má možnost výběru z více variant nabízených benefitů, jsou omezené pouze rozsahem předem stanovených prostředků. Tento limit může být stanoven pro různé zaměstnance, popř. skupiny zaměstnanců, odlišně na základě důležitosti a přínosu zaměstnanců. „Cafeteria systémem“ se optimalizují náklady na poskytnuté benefity, protože zaměstnanec sám rozhoduje o benefitech, které nejlépe uspokojí jeho motivační potřeby. (Dvořáková, 2007, s. 339-340)

Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. „Cafeteria systém“ mohou mít tyto formy:

1. systém „bufetu“ – zaměstnanec si vybírá zaměstnanecké výhody do výše svého účtu,
2. systém „jádra“ – část zaměstnaneckých výhod je pro všechny zaměstnance shodná, část si zaměstnanci individuálně vybírají,

3. systém „bloků“ – pro každou kategorii zaměstnanců je zvláštní nabídka zaměstnaneckých výhod. (Bláha, 2005, s. 175-177)

2.2.2 Zaměstnanecké výhody z hlediska daňových a pojistných aspektů

Vzhledem k tomu, že benefity jsou často daňově a odvodově zvýhodněny, představují pro zaměstnavatele prostředek daňové optimalizace (tj. legální snižování daňových povinností) a stávají se tak pro zaměstnavatele atraktivní nejen pro svůj motivační charakter, ale i z hlediska úspory mzdových nákladů. (Pelc, 2009, s. 12)

„Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.“ (Macháček, 2010, s. 3)

Uplatnění daňového a pojistného zvýhodnění zaměstnaneckých benefitů vyžaduje správnou aplikaci zákonů a splnění všech daných podmínek. V opačném případě se zaměstnavatel vystavuje riziku doměření daně, pojistného a penále příslušnými kontrolními orgány. *„Reklamní slogany, že zaměstnavatel pouze rozdává poukázky a víc se o nic nestará, jsou zavádějící a hlavně pro zaměstnavatele i zaměstnance mimořádně daňově a odvodově nebezpečné.“* (Pelc, 2009, s. 26)

Za splnění podmínek uvedených v ustanovení ZDP lze osvobodit některé zaměstnanecké benefity od daně z příjmů ze závislé činnosti. Jednou z podmínek pro osvobození je nepeněžitá forma poskytnutí plnění zaměstnanci. Nepeněžní formou se rozumí takové plnění, kdy zaměstnavatel neproplácí službu (příp. zboží) přímo zaměstnanci, ale dodavateli/poskytovateli benefitů. V případě, že zaměstnavatel poskytne přímo zaměstnanci benefit peněžní formou, podléhá výše uvedený benefit vždy zdanění, hodnota takto poskytnutých plnění je přičítána k hrubé mzdě a zdaňuje se. Některé benefity lze osvobodit od daně z příjmů ze závislé činnosti pouze do limitů stanovených v ZDP. Hodnota, která přesahuje tyto limity, podléhá zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti. (Macháček, 2010, s. 9)

Vybrané zaměstnanecké benefity

V následující části jsou vybrány a podrobněji popsány konkrétní benefity, které jsou často poskytovány zaměstnancům. Popis se zaměřuje především na daňové a pojistné řešení.

Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé a životní pojištění zaměstnance

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Příspěvek je osvobozen u zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti za následujících předpokladů:

- příspěvek na penzijní připojištění zaměstnavatel poukazuje na účet zaměstnance vedeného u penzijního fondu,
- částky pojistného hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na soukromé životní pojištění, které je uzavřeno mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou s příslušným oprávněním k provozování pojišťovací činnosti. Zároveň ve smlouvě musí být sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let,
- soukromým životním pojištěním se rozumí důchodové pojištění, pro případ smrti nebo dožití,
- maximální výše příspěvku nepodléhající dani z příjmů u zaměstnanců je v úhrnu 24000 Kč ročně u téhož zaměstnavatele.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Příspěvky zaměstnancům na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění budou u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši za předpokladu, že poskytování příspěvku je zakotveno v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpise zaměstnavatele, v pracovní nebo obdobné smlouvě.

Poznámka:

Pokud je příspěvek zaměstnavatelem vyplácen přímo zaměstnanci nelze uplatnit osvobození, příspěvek je plně zdaňován a je zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel nesmí ze zákona jako podmínku pro poskytnutí příspěvku omezovat zaměstnance při výběru penzijního fondu. V případě soukromého a životního pojištění tento zákaz omezení výběru pojišťovny není zákonem definován.

V rámci ročního zúčtování nebo v rámci daňového přiznání může zaměstnanec dále uplatnit odpočet od základu daně v zákonem dané výši příspěvku zaplaceného poplatníkem (zaměstnancem) na jeho penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. (Macháček, 2010, s. 21-34)

Stravování zaměstnanců

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Nepeněžní příjem poskytnutý zaměstnavatelem zaměstnanci jako příspěvek na stravování je osvobozený od daně z příjmů. Příspěvek se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

V případě zajišťování stravování ve vlastním zařízení zaměstnavatele jsou výdaje spojené s provozem stravovacího zařízení daňově uznatelné (spotřeba energie, mzdy pracovníků zabezpečujících provoz, výdaje na nákupy drobného hmotného majetku, daňové odpisy hmotného majetku, opravy). Výdaje vynaložené na potraviny jsou však daňově neuznatelné. Při zajišťování stravování prostřednictvím jiných subjektů lze daňově uznat příspěvek do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně do výše 70 % stravného, které je poskytováno při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Horní hranice pro daňovou uznatelnost činí maximálně 51,10 Kč, tj. 70 % z částky 73 Kč). Daňově zvýhodněný účinek příspěvku na stravování u zaměstnavatele je dále podmíněn podmínkami:

- přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny trvá alespoň 3 hodiny,
- zaměstnanci nevzniká nárok na stravné při pracovní cestě.

Při poskytování poukázek na stravování (stravenek) se za cenu jídla považuje jmenovitá hodnota poskytované stravenky.

Poznámka:

Poukázky na stravování se považují za platební prostředek nahrazující peníze. O použití stravenky rozhoduje zaměstnanec, může ji použít na úhradu hlavního jídla, ale i na úhradu nákupu v prodejně, která poukázky přijímá.

Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům povinnost umožnit zaměstnancům stravování ve všech směnách. (Macháček, 2010, s. 39-44)

Poskytování nealko nápojů

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Nealko nápoje poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci ke spotřebě na pracovišti jsou osvobozeny od daně z příjmů u zaměstnanců a zároveň od pojistných odvodů pouze za předpokladu, že se jedná o nepeněžní plnění.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Náklady vynaložené na nákup nealko nápojů nejsou u zaměstnavatele daňově účinné.

Poznámka:

Zákonnou povinností zaměstnavatele je zajištění pitné vody a teplé tekoucí vodou na pracovišti v dostatečném množství. Zvláštní právní předpisy v oblasti ochrany zdraví při práci ukládají pouze vybraným zaměstnavatelům (jedná se např. o horké provozy) povinnost poskytovat zaměstnancům ochranné nápoje. V tomto případě jsou náklady na nákup ochranných nápojů u zaměstnavatele daňově uznatelné. (D'Ambrosová et al., 2009, s. 192-193)

Dar

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Dary, které zaměstnanec obdržel od zaměstnavatele, podléhají zdanění. Výjimkou jsou nepeněžní dary do úhrnné výše 2000 Kč ročně pro zaměstnance, které jsou při splnění zákonem daných podmínek osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a odvodových povinností. Podmínkou pro osvobození je jednak poskytnutí daru u příležitosti stanovených § 14 vyhlášky o FKSP a zároveň poskytnutí daru z FKSP, nebo ze sociálního fondu, nebo ze zisku po jeho zdanění, případně na vrub nedaňových nákladů. Vyhláška o FKSP vymezuje poskytnutí daru za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele (osobní pomoc při požáru, živelných katastrofách, aktivita, humanitárního a sociálního charakteru), při pracovním výročí 20 let u zaměstnavatele a každých dalších 5 let, při životním výročí zaměstnance 50 let a každých dalších 5 let, při prvním odchodu do důchodu.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Zákon o dani z příjmů považuje dary za výdaje na reprezentaci, které nelze uznat za daňově uznatelné náklady.

Poznámka:

Pokud zaměstnavatel poskytne všem zaměstnancům před Vánocemi čokoládovou kolekci, nejedná se na straně zaměstnance o osvobozené plnění, proto je nutné přičíst hodnotu kolekce ke mzdě zaměstnance a odvést daň z příjmu ze závislé činnosti a pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Tento dar není uveden v § 14 vyhlášky od FKSP, a proto nemůže být od daně a pojistných odvodů osvobozen. (Macháček, 2010, s. 67-70)

Kultura, sport, rekreace

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce a rekreaci, pokud jsou zaměstnavatelem poskytovány formou nepeněžního plnění, jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti. Předpokladem pro osvobození je poskytnutí příspěvků z FKSP, nebo ze sociálního fondu, nebo ze zisku po jeho zdanění, případně na vrub nedaňových nákladů. V případě příspěvku na rekreaci je však osvobozena pouze částka v úhrnu 20 tis. Kč ročně. Dále jsou od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena nepeněžní plnění ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická, předškolní a sportovní zařízení. Osvobození se vztahuje také na plnění zaměstnavatele, která poskytuje pro rodinné příslušníky zaměstnanců.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci jsou daňově neuznatelnými výdaji (náklady). Za daňově uznatelné náklady u zaměstnavatele lze považovat pouze peněžní příspěvky na sportovní, kulturní akce a rekreaci, pokud tyto zaměstnanecké výhody vyplývají z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. Poskytnutí plnění na výše uvedené účely v peněžní formě však vždy podléhá zdanění příjmů ze závislé činnosti.

Poznámka:

Pokud zaměstnavatel zakoupil pro zaměstnance a jeho rodinné příslušníky v cestovní kanceláři zájezd v hodnotě 39000 Kč, je částka 20000 Kč osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti i pojistných odvodů, z částky 19000 Kč je nutné odvést daň z příjmů ze závislé činnosti i pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele je celá částka 39000 Kč daňově neuznatelný náklad. Pouze povinné odvody pojistného hrazené

firmou (v tomto případě $19000 \times 0,34 = 6460$ Kč) budou daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele. (Macháček, 2010, s. 109-113)

Bezplatné poskytnutí motorového vozidla pro služební i soukromé účely

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Možnost bezplatného užívání služebního motorového vozidla zaměstnancem pro soukromé účely se považuje za nepeněžní příjem zaměstnance, který podléhá zdanění a je zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Nezávisí na skutečném rozsahu užívání pro soukromé účely. Za nepeněžní příjem je považováno 1 % z pořizovací ceny vozidla (minimálně však 1000 Kč), které se přičítá k zdanitelné mzdě zaměstnance za každý měsíc poskytnutí vozidla. Pohonné hmoty, které zaměstnanec spotřebuje v rámci soukromých cest, si hradí sám. Pokud by zaměstnavatel nepožadoval úhradu pohonných hmot spotřebovaných při soukromých cestách zaměstnance, jednalo by se o benefit – nepeněžní plnění, které se u zaměstnance přičítá ke zdanitelné mzdě a zároveň je zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Náklady spojené s provozem motorového vozidla jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné v plné výši. Jedná se zejména o náklady na opravy, silniční daň, pojištění vozidla, odpisy. Náklady za pohonné hmoty spotřebované v rámci soukromých cest, které hradí zaměstnavatel za zaměstnance, nejsou u zaměstnavatele daňově uznatelné. Pokud by úhrada pohonných hmot spotřebovaných v rámci soukromých cest byla jako benefit sjednána v kolektivní, pracovní či obdobné smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele, lze náklady za tyto pohonné hmoty považovat u zaměstnavatele za daňově účinné.

Poznámka:

Na základě smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem může zaměstnanec využívat služební vozidlo bezplatně k soukromým jízdám. K jednotlivým jízdám není třeba zvláštního souhlasu zaměstnavatele. (Macháček, 2010, s. 81 – 86)

Dovolená nad rámec zákoníku práce

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci dovolenou nad rámec minimální výměry stanovenou ZP, náhrady mzdy za dovolenou jsou peněžním plněním zaměstnance a podléhají zdanění a zároveň jsou zahrnuty do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Náklady na náhradu mzdy za dobu čerpání dovolené jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné pouze v případě, pokud nárok na dovolenou nad rámec minimální výměry dle ZP vyplývá z kolektivní smlouvy, z vnitřního předpisu, z pracovní smlouvy nebo obdobné smlouvy.

Poznámka:

Shodný daňový i odvodový režim platí také při poskytnutí zdravotních dnů volna, tzv. „sick days“. (Pelc, 2009, s. 61)

Poskytnutí pracovního oblečení

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

Poskytnutí jednotného pracovního oblečení nepodléhá u zaměstnanců dani z příjmu a pojistným odvodům za podmínky, že zaměstnavatel ve vnitřním předpise stanoví povinnost používat oblečení pouze při výkonu zaměstnání, oblečení bude označeno identifikačními znaky zaměstnavatele a nebude zaměnitelné s běžným občanským oděvem.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Náklady na nákup pracovního oblečení jsou u zaměstnavatele daňově účinné.

Poznámka:

Pokud zaměstnavatel poskytuje peněžní příplatky na oblečení, tzv. ošatné, tento příplatek není od daně osvobozen a zahrnuje se do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění (Pelc, 2009, s. 45-46)

Doprava zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

V případě, že zaměstnavatel zajišťuje bezplatnou dopravu zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání, podléhá tento benefit ve výši ceny obvyklé dani z příjmu ze závislé činnosti a pojistným odvodům.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Náklady na dopravu zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání jsou daňově uznatelné, pokud je poskytování tohoto benefitu vymezeno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise nebo pracovní či obdobné smlouvě.

Poznámka:

Jiný daňový režim platí pro zaměstnavatele provozující veřejnou dopravu osob. Poskytují-li svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům bezplatné nebo zlevněné jízdenky, je tato forma zvýhodnění od daně z příjmů ze závislé činnosti i od pojistných odvodů u zaměstnanců osvobozena. (Macháček, 2010, s. 117-118)

Slevy za ceny zaměstnancům

1) Daňový a odvodový režim u zaměstnance:

V případě, že zaměstnavatel prodá zaměstnanci zboží, výrobky či služby za cenu nižší, než je cena obvyklá (tj. cena, za kterou by byl prodej uskutečněn v obvyklém obchodním styku), považuje se rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou zvýhodněnou za nepeněžní příjem zaměstnance. Tento rozdíl podléhá zdanění a pojistným odvodům.

2) Daňový režim u zaměstnavatele:

Pro zaměstnavatele jsou náklady na výrobu či nákup výrobku či služby daňově uznatelné.

Poznámka:

Osvobození od daně z příjmu ze závislé činnosti a pojistných odvodů je možné pouze u prodeje bytu za zvýhodněnou cenu, ve kterém měl zaměstnanec 2 roky před koupí bydliště. (Macháček, 2010, s. 135)

2.2.3 Motivační účinek zaměstnaneckých výhod

Jednotlivé zaměstnanecké výhody mají odlišný motivační účinek. Intenzita účinku je závislá především na zájmech a potřebách jednotlivého zaměstnance. Pokud benefit není v souladu se zájmy zaměstnance a neuspokojuje jeho potřebu, nejen že jsou prostředky na poskytnutí takového benefitu vynaloženy neúčelně, ale mohou působit dokonce demotivačně. (Albs, 2005, s. 171)

Zaměstnanecké výhody, které nejsou běžnou součástí odměňování většiny zaměstnavatelů, působí většinou na zaměstnance motivačně, podporují loajalitu a sounáležitost s firmou.

Rozšířené benefity poskytované většinou zaměstnavatelů přestávají mít motivační charakter a stávají se pro zaměstnance samozřejmostí. (Albs, 2005, s. 171)

Doporučuje se proto pravidelně cíleně připomínat zaměstnancům možnosti využívání benefitů a z nich plynoucí výhody pro zaměstnance. Lze též vyčíslit průměrné hodnoty poskytovaných benefitů na jednotlivého pracovníka. Silný a dlouhodobý účinek zaměstnaneckých výhod přináší flexibilní způsob poskytování benefitů, tzv. „Cafetéria systém“. (Albs, 2005, s. 173), blíže viz kapitola 2.2.1.

Některé zaměstnanecké výhody nemají přímý účinek na výkonnost zaměstnance, ale podporují jiné, neméně důležité oblasti pracovního života. Stravování v závodní jídelně umožňuje neformální komunikaci mezi zaměstnanci, odpočinek v příjemném prostředí. Příspěvky na sport a zdravotní péči zlepšují zdravotní stav zaměstnanců, snižují nemocnost, posilují týmového ducha. (Albs, 2005, s. 184-186)

2.2.4 Četnost poskytování benefitů v ČR

Stále více firem v ČR věnuje pozornost odměňování zaměstnanců ve formě zaměstnaneckých výhod. Ve větších podnicích se benefity stávají součástí kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv.

Výzkum ING a Svazu průmyslu a dopravy ČR

Dle výsledků výzkumu společnosti ING, který provedla v červnu roku 2010 společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR, nabízí 95 % společností ze 173 oslovených v průměru 3 daňově zvýhodněné benefity a 5 daňově nezvýhodněných benefitů. Výzkumu se zúčastnily významné společnosti v celé ČR.

Nejčastěji poskytované daňově zvýhodněné benefity dle tohoto výzkumu jsou:

- stravenky (poskytuje 75 % oslovených společností),
- vzdělávání (poskytuje 70 % oslovených společností),
- penzijní připojištění (poskytuje 60 % oslovených společností).

Nejčastěji poskytované daňově nezvýhodněné benefity dle tohoto výzkumu jsou:

- mobilní telefon (poskytuje 80 % oslovených společností),
- služební automobil (poskytuje 75 % oslovených společností),
- pitný režim (poskytuje 71 % oslovených společností).

(ING, 2010)

Výzkum společnosti Robert Half International

Společnost Robert Half International provedla výzkum o zaměstnaneckých výhodách odborníků v oblasti financí a účetnictví, obchodu a marketingu, IT a telekomunikací, v oblasti lidských zdrojů, logistiky, zákaznického servisu, manažerské podpory a práva. Výzkumu se zúčastnilo téměř 2000 respondentů v Praze a okolí od září do prosince 2010.

Nejčastěji poskytovanými benefity dle tohoto výzkumu jsou:

- 5 týdnů dovolené.
- stravenky,
- občerstvení / nápoje,
- pružná pracovní doba,
- notebook.

Zaměstnanci považují za nejhodnotnější:

- 5 týdnů dovolené,
- služební automobil i k soukromým účelům,
- 13. plat,
- 6 týdnů dovolené,
- pružná pracovní doba.

Z tiskové zprávy společnosti Robert Half International vyplývá, že nejrozšířenějšími benefity napříč všemi obory jsou dlouhodobě stravenky, pět týdnů dovolené a občerstvení.

(Robert Half International, 2011)

Je třeba poznamenat, že pořadí poskytovaných, popř. nejžádanějších benefitů se liší v závislosti na oboru.

2.3 Ostatní nefinanční odměny

Nelze podceňovat pozitivní efekt nefinančních motivačních nástrojů, které přispívají k uspokojení takových potřeb zaměstnanců, jako jsou získání uznání a respektu, vykonávání smysluplné práce či udržování přátelských vztahů na pracovišti. Jednání nadřazených se zaměstnanci s respektem a na partnerském základě, spravedlivé hodnocení, využívání a rozvoj schopností zaměstnanců, týmová atmosféra se významně podílí na uspokojování právě nefinančních potřeb zaměstnanců. Naopak přezíravé jednání nadřazených, špatná komunikace, nezáměr o potřeby zaměstnanců vedou k nespokojenosti a k poklesu motivace. Finanční kompenzace může mít jen částečný účinek, rozhodně je však pro zaměstnavatele nákladnější. Pochvala za odvedenou práci podporuje okamžitou motivaci. Motivační účinek umocňuje osobní charakter pochvaly, nejen při významném či mimořádném úspěchu, ale také při běžných činnostech, avšak vždy bezprostředně po vykonání konkrétní práce. Vhodnou formou je i písemné osobní poděkování nebo setkání se zaměstnancem. Je třeba se vyvarovat vyzdvihování jednoho zaměstnance na úkor druhého, nechválit zaměstnance, pokud si to nezaslouží. Ztrátu motivace vyvolává také nespravedlivé hodnocení. (Urban, 2010, s. 46)

Chybou některých manažerů je podcenění významu motivace. Ve své manažerské práci se zaměřují hlavně na odbornou činnost, řízení lidí nepovažují za prioritu a nevěnují ji dostatečnou pozornost. Nedocení motivace negativně ovlivňuje výkonnost podniku. Tyto dopady nejsou většinou okamžité a jsou obtížně vyčíslitelné. Ignorování takových chyb vede k dlouhodobému poklesu produktivity, vysoké fluktuaci, destabilizaci firmy a tím i ztrátám podniku. Důležitým předpokladem pro účinnou motivaci je výběr správných a vyvážených motivačních nástrojů, které motivují zaměstnance k takovému jednání, které je v souladu s cíli podniku. (Urban, 2010, s. 60)

2.4 Odměňování a pracovní podmínky ve Spolkové republice

Německo

Německo patří mezi ekonomicky nejvyspělejší země světa. Za přednosti práce v Německu lze považovat štědrý sociální systém zabezpečení zaměstnanců a vysokou úroveň mezd. Nevýhodou jsou poměrně vysoké srážky z mezd. (Collier, 2006, s. 14)

Z hrubé mzdy se zaměstnancům srážejí daň ze mzdy (představuje zálohu na daň z příjmu), příspěvek solidarity, církevní daň, odvody na sociální pojištění (důchodové, nemocenské, pro případ nezaměstnanosti, pro případ potřeby pečovatelské služby). Zaměstnavatel část pojistného odvádí za své zaměstnance.

Mzda podléhá **progresivnímu zdanění**. **Daň ze mzdy** je závislá na výši příjmu a daňové kategorii, do které poplatník spadá. Poplatníci jsou rozděleni do 6 kategorií v závislosti na rodinném stavu, zda je manžel (-ka) výdělečně činná, zda má poplatník děti a 2. zaměstnání. Sazby daně z příjmu činí 15 % - 45 %. Sazby **církevní daně** jsou v jednotlivých spolkových zemích různé (8 % - 9 % z vypočtené daně ze mzdy), zvýhodnění jsou poplatníci s dětmi. Pokud poplatník prohlásí, že není členem žádné církve, daň neodvádí. Sazba **příspěvku solidarity** činí 5,5 % z vypočtené daně ze mzdy. (Schönfeld, 2010)

Sazby pro odvody na sociální pojištění činí:

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Důchodové pojištění	9,950 %	9,950 %
Pojištění pro případ nezaměstnanosti	1,400 %	1,400 %
Pojištění na péči	0,975 %	0,975 %
(u bezdětných je sazba zvýšena u zaměstnance o 0,25 %)		
Nemocenské pojištění	7,900 %	7,000 %

Celkem	20,225 %	19,325 %

(Schönfeld, 2010, s. 15)

Z nemocenského pojištění jsou hrazeny jednak náklady na léčbu v nemocnicích, ambulantní léčba a základní zubní ošetření a rovněž i dávky nemocenského pojištění v případě pracovní neschopnosti zaměstnance trvající déle jak 6 týdnů. V rámci nemocenského pojištění jsou automaticky pojištěni i rodinní příslušníci zaměstnance. Zaměstnanci s vyššími příjmy si mohou vybrat mezi systémem státního nebo privátního nemocenského pojištění (Collier, 2006, s. 92-93).

Příplatky za práci přesčas nejsou zákonem dány, mohou je upravovat tarifní nebo pracovní smlouvy. Zákonné příplatky náleží za práci v noci, v neděli, o státních svátcích a ve zvláštních případech (31. 12. od 14.00 do 24.00 hod., 24. 12. od 14.00 do 24.00 hod.). (Schönfeld, 2010, s. 824)

Legislativa v oblasti pracovního práva v Německu není soustředěna do jedné základní právní normy jako je v ČR zákoník práce, ale zahrnuje mnoho jednotlivých zákonů. Velký vliv na podmínky zaměstnanců mají závodní rady („Betriebsrat“) a především odborové svazy („Gewerkschaften“), které zaměstnance zastupují v rámci kolektivního vyjednávání se zaměstnavatelskými asociacemi. Mzdová dohoda vyplývající z kolektivního vyjednávání představuje zákonný závazek obou stran. (Collier, 2006, s. 146-147)

Kromě několika oborů (např. stavebnictví) neexistuje v Německu zákonem daná minimální mzda. Všeobecně rozšířenou složkou mzdy jsou odměny, které jsou vypláceny před dovolenou („Urlaubsgeld“) a před Vánocemi („Weihnachtsgeld“). Délka pracovního týdne je v rámci tarifních smluv zkracována na 35 hodin týdně. (Collier, 2006, s. 140-141)

Zákon o dovolené („Bundesurlaubgesetz“) stanovuje minimální výměru dovolené 24 pracovních dnů (což odpovídá 4 týdnům o 6 pracovních dnech). Ve skutečnosti velmi často německé firmy poskytují zaměstnancům **až 6 týdnů placené dovolené** za rok. Toto zvýhodnění bývá často ujednáno v rámci tarifních smluv s odborovými svazy. Z tabulky 4 je zřetelné, jak se v průběhu posledních 130 let zvyšoval nárok na dovolenou.

Tabulka 4: Nárok na dovolenou SRN

Rok	Roční výměra	Poznámka
1880	-	
1903	3 dny	pouze v kovoprůmyslu a pivovarnictví
1930	3-15 dní	podle délky zaměstnání u firmy
1946	12	zákonné minimum
1963 *)	15-18 pracovních dní	zákonné minimum
1974 *)	18 pracovních dní	zákonné minimum
od 1995	24 pracovních dní	zákonné minimum

*) ve starých spolkových zemích

Zdroj: Soziale Sicherung im Überblick 2010

Zaměstnavatel je ze zákona povinen po dobu **6 týdnů** vyplácet ze svých prostředků **náhradu mzdy ve výši 100 % mzdy** zaměstnance při jeho dočasné pracovní neschopnosti (nemoci). (Collier, 2006, s. 173)

2.4.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody často znamenají pro zaměstnance v Německu daňovou úsporu podobně jako je tomu v ČR. V této části je uvedeno několik příkladů, jak lze pomocí zaměstnaneckých benefitů optimalizovat daňové zatížení.

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům bezplatné **nebo cenově zvýhodněné stravování v závodní jídelně**. Tento benefit je osvobozen od daně ze mzdy a pojistných odvodů v případě, že zaměstnanec se podílí na úhradě částkou alespoň 2,80 EUR na jedno jídlo charakteru obědu nebo večeře a 1,57 EUR pokud má jídlo charakter snídaně. V případě, že zaměstnanec hradí částku nižší než je 2,80 EUR za jídlo, podléhá rozdíl mezi hodnotou 2,80 a skutečně zaplacenou částkou zaměstnanci dani z příjmu a pojistným odvodům. Částka, kterou hradí zaměstnavatel, není omezena. V případě, že je stravování zajišťováno cizím subjektem, je hodnota příspěvku zaměstnavatele omezena limitem maximálně 3,10 EUR denně. Zaměstnavatel může rovněž poskytovat zaměstnancům **stravenky**. Podmínkou daňového zvýhodnění je hodnota stravenky maximálně ve výši 5,90 EUR. Hodnota stravenky se dělí na 2 části: 3,10 EUR je osvobozena od daně ze mzdy a sociálních odvodů, částka 2,80 EUR podléhá paušální dani ve výši 25 %, pokud

není hrazena prokazatelným způsobem zaměstnancem. Pokud hodnota stravenky překročí hodnotu 5,90 EUR, je celá částka zdaňována. (Schönfeld, 2010)

Osvobozeny od daně ze mzdy a pojistných odvodů jsou benefity, které podléhají režimu tzv. „**44 EUR-nezdaněného příjmu**“. Velmi často je tento zvýhodněný režim využíván při poskytování **poukázek na benzín**. Zaměstnavatel vystaví zaměstnanci poukázku, na které musí být uveden konkrétní účel použití, naopak se nesmí uvést hodnota v EUR. Dodavatel zboží (popř. služby) musí být smluvním partnerem zaměstnavatele. Zaměstnavatel může režim „44 EUR – nezdaněného příjmu“ aplikovat i na poskytnutí dárků všeho druhu zaměstnancům, poskytnutí telefonní karty, pronájem sportovního zařízení (tenisové kurty). Podmínkou zvýhodnění je nepřekročení maximální hodnoty 44 EUR měsíčně u jednoho zaměstnance s tím, že jednotlivé benefity v režimu „44 EUR – nezdaněný příjem“ se pro tyto účely sčítají. Při překročení tohoto limitu podléhá zdanění a pojistným odvodům celá částka.

Pokud zaměstnavatel umožní zaměstnancům bezplatně využít **sportovní zařízení** kolektivního charakteru (fotbalové hřiště, fitness nebo plavecký bazén), je tento benefit osvobozený od daně a pojistných odvodů. Možnost bezplatného využití sportovního zařízení individuálního charakteru (tenisové kurty, jachta, vyjížděky na koních) však podléhá dani ze mzdy i pojistným odvodům (pro osvobození se dá v tomto případě využít režim „44 EUR-nezdaněného příjmu“).

Pokud zaměstnavatel prodá své **výrobky, zboží či služby za zvýhodněné ceny**, je rozdíl mezi zvýhodněnou cenou a cenou, za kterou je výrobek, zboží či služba běžně prodávána, osvobozen od daně ze mzdy a pojistných odvodů, pokud cena obvyklá za prodané výrobky, zboží a služby nepřesáhne hodnotu 1080 EUR ročně.

Dále jsou osvobozeny od daně ze mzdy a pojistných odvodů tzv. **pozornosti**, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci u příležitosti mimořádné události osobního charakteru (např. narozeniny zaměstnance, zasnoubení, zahájení školní docházky dítěte zaměstnance). Měsíční limit pro osvobození je stanoven na 40 EUR (nezapočítává se do měsíčního limitu režimu „44 EUR-nezdaněného příjmu“)

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnanci **příspěvek na úhradu poplatků v předškolních zařízeních** pro děti ve věku 3 – 6 let. Tento příspěvek lze vyplatit i v peněžní formě, pokud zaměstnanec předloží originál dokladu, který obsahuje účel platby. Tento příplatek je osvobozen od daně za mzdy i pojistných odvodů.

(Schönfeld, 2010)

Společnost Hewitt Associates GmbH v roce 2009 provedla výzkum četnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Průzkumu se zúčastnilo 30 významných německých zaměstnavatelů napříč všemi obory.

Nejčastěji poskytované benefity dle výsledků tohoto průzkumu jsou:

- pružná pracovní doba (poskytuje 100 % respondentů),
- osobní pojištění (poskytuje 97 % respondentů),
- mzdové příplatky nad zákonnou povinnost (poskytuje 90 % respondentů),
- možnost vzdělávání (poskytuje 90 % respondentů),
- dodatečná dovolená (poskytuje 80 % respondentů),
- podpora péče o děti (poskytuje 77 % respondentů).

Jak zpráva uvádí, podpora péče o děti ať již ve formě podnikových mateřských škol nebo příspěvků je mezi zaměstnanci velmi oblíbená. (Hewitt Associates, 2009)

2.5 Srovnání poměru hrubé a čisté mzdy v ČR a SRN

Odlišný systém odvodů z mezd v ČR a SRN znamená jiné poměry mezi hrubou a čistou mzdou ve výše uvedených zemích. Pro názornost, jaké jsou relace mezi hrubým a čistým příjmem, je uvedeno několik příkladů.

Dle údajů Českého statistického úřadu dosáhla průměrná hrubá mzda za rok 2010 v ČR výše 23951 Kč. Pro ilustrační případ byl vybrán zaměstnanec s následující charakteristikou: svobodný, bezdětný, uplatňuje pouze základní slevu na dani. V tabulce je

uvedena jednak varianta výpočtu vycházející z průměrné hrubé mzdy a varianta hrubé mzdy odpovídající 1,5 násobku průměrné hrubé mzdy.

Tabulka 5: Relace mezi hrubou a čistou mzdou v ČR

Měsíční hrubý příjem	Kč	23951	35927
Odvody:			
- sociální pojištění (6,5%)	Kč	1557	2336
- zdravotní pojištění (4,5%)	Kč	1078	1617
- daň po slevě na dani	Kč	2745	5160
Čistý příjem	Kč	18571	26814
Poměr čistého a hrubého příjmu	%	77,54	74,63

Zdroj: vlastní zpracování

Dle údajů německého statistického úřadu „Statistisches Bundesamt“ dosáhla průměrná hrubá mzda za rok 2010 v SRN výše 3227 EUR. Pro ilustrační případ byl vybrán zaměstnanec s následující charakteristikou: svobodný, bezdětný, žijící v Bavorsku. V tabulce je uvedena jednak varianta výpočtu vycházející z průměrné hrubé mzdy a varianta hrubé mzdy odpovídající 1,5násobku průměrné hrubé mzdy.

Tabulka 6: Relace mezi hrubou a čistou mzdou v SRN

Měsíční hrubý příjem	EUR	3227	4841
Odvody:			
- důchodové pojištění (9,95 %)	EUR	321,08	481,67
- sociální pojištění pro případ nezaměstnanosti (1,4 %)	EUR	45,17	67,77
- pojištění pro případ potřeby pečovatelské služby (1,225 %)	EUR	39,53	45,93
- nemocenské pojištění (7,9 %)	EUR	254,93	45,93
- daň ze mzdy (dle daňové kategorie)	EUR	544,08	1099,58
- příspěvek solidarity (5,5 % z daně ze mzdy)	EUR	29,92	60,47
- církevní daň (8 % z daně ze mzdy)	EUR	43,52	87,96
Čistý příjem	EUR	1948,77	2701,37
Poměr čistého a hrubého příjmu	%	60,39	55,80

Zdroj: Nettolohn.de

Jak je z předchozích tabulek zřejmé, odvody zaměstnanců z mezd jsou v SRN mnohem vyšší než v ČR. V důsledku progresivní daně v SRN se tento rozdíl s narůstající mzdou prohlubuje. S rostoucím příjmem nabývají daňově zvýhodněné benefity na významu, a to především v případě progresivního zdanění.

3 Základní informace o vybraném podniku

3.1 Charakteristika podniku

EMUGE, s.r.o. je od svého založení v roce 1994 společnost s ručením omezeným se 100% zahraniční kapitálovou účastí. Základní kapitál společnosti činí 4 753 000,- Kč. Většinový podíl (95 %) vlastní německá společnost EMUGE-„FRANKEN“-Beteiligungen GmbH. Hlavní činností podniku je výroba a montáž závitových upínacích pouzder a upínacích přípravků převážně ve formě práce ve mzdě.

K 31. 12. 2010 pracovalo ve firmě v pracovním poměru 58 zaměstnanců. V podniku nepůsobí odborová organizace.

Firma byla založena panem Erwinem Dimterem (občan SRN), který přemístil v roce 1994 část výroby pneumatických a hydraulických systémů z Německa do České republiky a stal se zároveň většinovým společníkem firmy International Pneumatik spol. s r.o. Společnost sídlila v pronajatém výrobním objektu v Rovensku pod Troskami. Současné obchodní jméno EMUGE, s.r.o. se používá od roku 1999, kdy získala většinový podíl (95 %) německá společnost EMUGE-„FRANKEN“ – Beteiligungen GmbH. V roce 2000 se firma přestěhovala do nově postaveného výrobního závodu v Lomnici nad Popelkou, což přineslo značný nárůst výrobní kapacity, objemu výroby a počtu zaměstnanců. V roce 2007 bylo vybudováno oddělení konstrukce a následně oddělení programování a přípravy výroby. Z kapacitních důvodů byla v roce 2008 zahájena přístavba výrobní haly. Přístavba byla dokončena v roce 2009. Celková plocha výrobní haly činí ca. 3000 m². Odbyt výrobků zajišťuje mateřská společnost v SRN v rámci své sítě prodejců. Na český trh se výrobky dostávají prostřednictvím firmy EMUGE-FRANKEN servisní centrum, s.r.o. se sídlem v Brně.

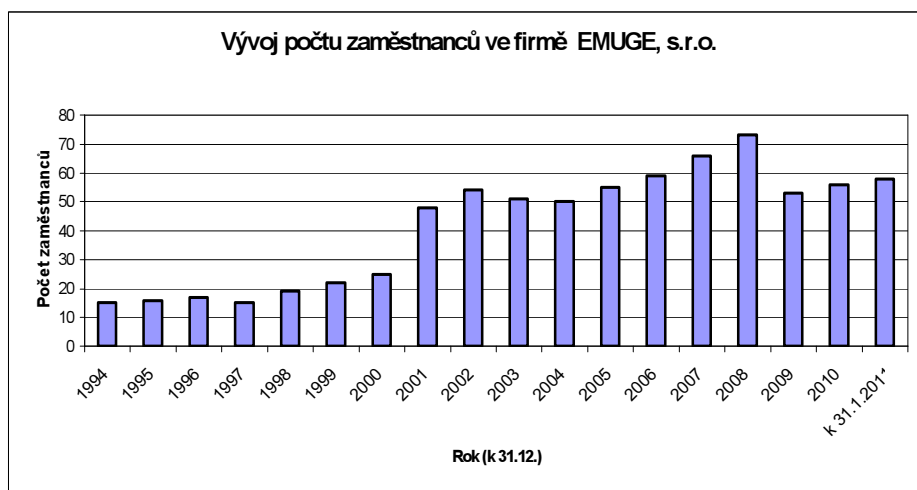
3.2 Personální činnost

Personální oddělení je propojeno s ekonomickými. Vzhledem k počtu zaměstnanců se personální oddělení zaměřuje na administrativní úkony vyplývající z pracovněprávní legislativy a výpočet mezd. Personální plánování vychází z potřeb a doporučení mateřské společnosti. Strategické rozhodování v oblasti personalistiky je prováděno v součinnosti s mateřskou centrálou a je součástí práce vedení společnosti. Mezi tyto činnosti patří zejména získávání, výběr, rozmístění a hodnocení pracovníků. Zároveň však jsou do těchto personálních činností aktivně zapojováni vedoucí jednotlivých oddělení. Opatření v oblasti odměňování pracovníků podniku vždy podléhají schválení německé centrály.

Firma se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných techniků na trhu práce. Velmi se osvědčila spolupráce s Vyšší odbornou školou a Střední průmyslovou školou v Jičíně, která trvá již několik let.

3.2.1 Vývoj zaměstnanosti

Vývoj počtu zaměstnanců zobrazuje následující obrázek. Firma zahájila svoji činnost s 8 zaměstnanci. Největší nárůst počtu zaměstnanců nastal v roce 2001 poté, co se firma přestěhovala do nové haly. Podařilo se získat především kvalifikované pracovníky se zkušenostmi v oblasti obrábění na číslicově řízených strojích. Od roku 2007 se zvyšuje počet techniků. Počet zaměstnanců dosáhl vrcholu v roce 2008, kdy firma zaměstnávala 73 osob. V důsledku podstatného poklesu zakázek v roce 2009 byla firma nucena ke značnému snížení počtu zaměstnanců. Během roku 2009 bylo z organizačních důvodů propuštěno 20 zaměstnanců. Od roku 2010 firma opět zaznamenává postupné zvyšování objemu zakázek a dochází k přijímání většinou v důsledku krize propuštěných zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1994-2011 znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců v EMUGE, s.r.o.

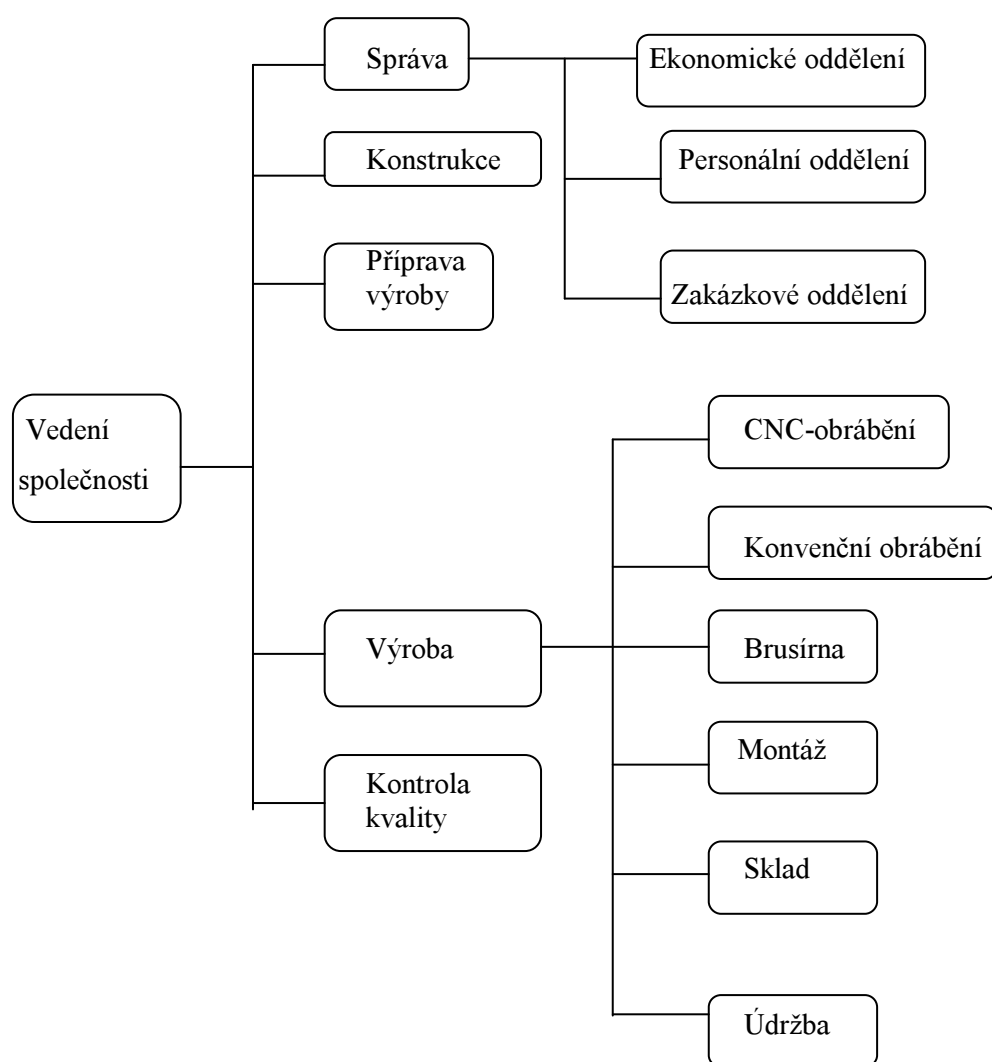
Zdroj: Interní materiály podniku

3.2.2 Trendy v oblasti personálního plánování

V blízké budoucnosti se plánuje navýšení technických pracovníků, zejména konstruktérů. Duševní práce bude nadále posilovat. Výroba se bude více orientovat na větší přesnost vyráběných dílců. Produkci jednoduchých dílců bude nahrazovat kusová výroba složitých součástí upínacích přípravků.

3.2.3 Organizační struktura

Z malého, nově založeného podniku rodinného typu se stala během 10let firma střední velikosti, která vyžaduje zavedení organizační struktury určující vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemného zastupování. Organizační struktura vychází z liniového systému, je tvořena organizačními jednotkami podle podnikových funkcí. Organizační uspořádání částečně kopíruje vnitřní organizační strukturu divize upínací techniky mateřského podniku. Organizační struktura je zobrazena na obrázku 2.



Obrázek 2: Organizační schéma

Zdroj: interní materiály podniku

3.3 Charakteristika mateřského podniku

Skupina podniků EMUGE-FRANKEN tvoří několik majetkově propojených firem. Firma byla založena v roce 1920 panem Richardem Glimpelem a do dnešních dnů si uchovala rodinný charakter. Dnes je vedena již 3. generací rodiny zakladatele. Hlavní sídlo firmy se nachází v Laufu an der Pegnitz (SRN).

Podnik patří mezi přední světové dodavatele technologií v oblasti řezání a kontroly závitů, upínání a frézování. Výrobní program, který zahrnuje ca. 110000 položek, se skládá především z produkce nástrojů, jako jsou závitníky, frézy, závitové čelisti, závitové kalibry, závitové válcovací nástroje, závitová pouzdra, reverzační přístroje, speciální upínače obrobků. Zákazníky EMUGE jsou zejména firmy z odvětví automobilového, energetického a leteckého průmyslu, ale také strojírenství a investiční výstavby. 50 % produktů je vyváženo do celého světa. Prostřednictvím dceřiných společností, franchisingu či jiných smluvních partnerů je firma činná ve 43 zemích světa, jednotlivé pobočky jsou znázorněny černými body na obrázku 3. Celosvětově zaměstnává skupina EMUGE-FRANKEN více než 1300 zaměstnanců.



Obrázek 3: Zastoupení firmy ve světě

Zdroj: interní materiály podniku

4 Motivační systém v podniku EMUGE, s.r.o.

Motivace v podniku je ovlivněna systémem faktorů, které vzájemně působí na výkonnost pracovníků. V následující kapitole jsou popsány jednotlivé oblasti, které ovlivňují pracovní výkonnost a loajalitu zaměstnanců k podniku.

4.1 Mzdový systém

Mzdový systém je popsán v podnikovém mzdovém předpise. Mzda obsahuje následující složky:

- základní mzda,
- osobní ohodnocení,
- mzdové příplatky,
- pololetní odměny.

V podniku se uplatňuje **časová mzda** pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec má stanovenou výši základní mzdy na základě druhu a náročnosti práce sjednané v pracovní smlouvě.

Po skončení 3měsíční zkušební doby na základě hodnocení přímého nadřízeného a po schválení tohoto hodnocení vedením podniku zaměstnanec dostává **osobní ohodnocení**. Výše osobního hodnocení je přímo závislá na dosaženém počtu bodů v hodnocení. Pro hodnocení se používá soubor 5 kritérií: kvalita práce, kvantita práce, pracovní nasazení, svědomitost při práci a spolupráce v podniku. Formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je součástí přílohy A. Hodnocení je přezkoumáváno u každého zaměstnance vždy 1x ročně. Pokud během roku dojde u zaměstnance k dlouhodobějšímu výraznému zlepšení některého z posuzovaných kritérií, osobní ohodnocení je v následujícím měsíci upraveno. Při výrazném poklesu je zaměstnanec na tuto skutečnost svým nadřízeným upozorněn, pokud se stav do 3 měsíců po upozornění nezlepší, dochází k přehodnocení osobního ohodnocení.

Ve mzdě za červen a listopad jsou zaměstnancům vypláceny **pololetní odměny**. Jedná se o nenárokovou složku, která podléhá schválení jednatele společnosti. Zpravidla je vyplácena ve výši ½ průměrné hrubé mzdy za měsíc leden – červen a ½ průměrné hrubé mzdy za měsíc červenec – listopad.

Zákonné mzdové příplatky (za práci přesčas, svátek, v noci, ve ztíženém prostředí a v sobotu a v neděli) jsou poskytovány v minimální výši stanovených ZP. Nad zákonný rámec přísluší zaměstnancům pravidelně pracujícím **ve dvousměnném provozu zvláštní příplatek**, který je poskytován jako absolutní částka za hodinu práce v časovém úseku 14.00 – 22.00 hodin.

4.2 Zaměstnanecké výhody

Firma nabízí zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody:

- prodloužení dovolené o 1 týden,
- příspěvek na stravování,
- poskytování pracovního oblečení,
- příspěvky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce,
- příspěvek na dětskou rekreaci,
- věcné dary zaměstnancům,
- kurz německého jazyka.

Firma prodlužuje **nárok na dovolenou o 1 týden** nad výměru stanovenou ZP. Celková výměra dovolené činí 5 týdnů za kalendářní rok.

Firma zajišťuje stravování prostřednictvím cizích dodavatelů. Strava je dovážena ve várnících do podniku a v prostorách jídelny konzumována. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům **příspěvek na stravování ve výši 55 % ceny** 1 jídla za 1 směnu, pokud zaměstnanec vykonal práci v rozsahu nejméně 3 hodin. V roce 2010 činil příspěvek firmy na stravování zaměstnanců celkem 206216 Kč. V období leden – březen 2011 bylo odebráno denně průměrně 47 jídel. Průměrně využilo možnosti stravování ve sledovaném období 81 % zaměstnanců firmy.

Zaměstnancům ve výrobě poskytuje firma **pracovní oblečení**.

Podnik vytváří **sociální fond**. Fond je tvořen ze zisku společnosti a navyšován ročně po schválení valnou hromadou o částku, která je rovna součinu pevné částky 600,- Kč a počtu zaměstnanců v pracovním poměru k 31. 12. předchozího roku. Plnění ze sociálního fondu je nenárokové. Výdaje ze sociálního fondu lze uskutečňovat do výše volných finančních prostředků. Ze sociálního fondu jsou hrazeny:

- a) příspěvky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce,
- b) příspěvky na dětskou rekreaci,
- c) věcné dary zaměstnancům.

Firma přispívá na **kulturní a sportovní akce**. Příspěvek se vztahuje na kolektivní činnosti (např. pronájem ledové plochy, pronájem tělocvičny, pronájem bowlingových drah), kde se předpokládá účast skupiny několika zaměstnanců. Nejedná se tedy o příspěvky na akce jednotlivců. Na sportovní a kulturní akce bylo vydáno v roce 2010 celkem 19947 Kč, převážná část z této částky byla vynaložena na předvánoční posezení, kterého se zúčastnilo 86 % zaměstnanců. Předvánoční posezení je tradiční a mezi zaměstnanci velmi oblíbená akce.

Firma poskytuje ze sociálního fondu zaměstnancům **věcný dar** jako uznání a ocenění dlouholeté práce při příležitosti dosažení věku 50 let a prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod. V roce 2010 byly poskytnuty dary celkem v hodnotě 3028 Kč.

Příspěvek na dětskou rekreaci může zaměstnanec čerpat na základě předložení dokladu (faktury) za dětskou rekreaci. Příspěvek je poskytován na dítě vlastní, osvojené či druhého z manželů maximálně do výše 1000 Kč ročně. Naposledy je možné čerpat příspěvek v roce, kdy dítě dosáhne věku 18 let. Jestliže částku k úhradě přesahuje 1000 Kč, provede zaměstnavatel úhradu poskytovateli služby v plné výši a zaměstnanec uhradí v hotovosti částku přesahující 1000 Kč zaměstnavateli. V roce 2010 činily příspěvky na dětskou rekreaci 6650 Kč.

Zaměstnanci se mohou zúčastnit **jazykového kurzu němčiny** pořádaných zaměstnavatelem. K odborným školením jsou zaměstnanci pravidelně vysíláni do mateřského závodu.

Firma chápe poskytování zaměstnaneckých výhod spíše jako součást sociálního programu než programu motivačního.

4.3 Ostatní motivační faktory

Pracovní prostředí má nezanedbatelný vliv na motivaci zaměstnanců. Firma sídlí ve výrobní hale, která byla postavena v roce 2000. Jednotlivá pracoviště jsou moderně vybavena a splňují nejen hygienické normy, ale i estetické aspekty. Mimořádná pozornost je věnována čistotě a pořádku na všech pracovištích. Pracovníci mají k dispozici jídelnu a kuchyňku, která je vybavena lednicí, rychlovarnými konvicemi, mikrovlnnými troubami a sodobarem.

Významnou roli v motivaci hraje **obsah a charakter práce**. Firma se zabývá velmi přesnou strojírenskou výrobou. Zaměstnanci vykonávají vysoce odborné práce. Vyrábí se na CNC strojích. Převažuje kusová a sériová produkce. Charakter práce umožňuje odborný růst zaměstnanců.

Pracovní doba patří také mezi motivační faktory. Pracovní doba je v podniku stanovena na 37,5 hodin týdně. Je rozvržena do 5 dnů po 7,5 hodinách. Technicko-hospodářští pracovníci a pomocný personál pracují v jednosměnném pracovním režimu. U THP je zavedena pružná pracovní doba, tzn., že začátek a konec pracovní doby si jednotliví zaměstnanci určují sami, pouze v časovém úseku od 8.00 do 14.00 hodin pro ně platí povinná přítomnost na pracovišti. V dvousměnném pracovním režimu pracují převážně zaměstnanci ve výrobě. Ke střídání směn dochází po týdnu. Ranní směna začíná v 6.00 hodin a končí ve 14.00 hodin. Odpolední směna začíná ve 14.00 hodin a končí ve 22.00 hodin. Za chod odpolední směny zodpovídají směnoví mistři. Při určování pracovní doby vedení společnosti přihlíží také k zájmům a potřebám zaměstnanců. Matkám malých dětí je umožněno pracovat na zkrácený úvazek, případně je upravena pracovní doba.

Na motivaci zaměstnanců významně působí příznivá **atmosféra ve firmě** a **styl vedení**. Podnik dodržuje platnou legislativu. Vedení firmy upřednostňuje osobní přístup k zaměstnancům. Je vítána iniciativa ze strany zaměstnanců. Podnětné návrhy zaměstnanců v oblasti motivace jsou často realizovány. Příkladem může být nákup sodobaru. V podniku je uplatňován participativní styl řízení. Snahou vedení firmy je skloubit rodinný a pracovní život všech zaměstnanců. Jsou organizovány společné výlety. Firma bere ohled na zaměstnance, který se dostane do složité životní situace, v případě vážného onemocnění se mu snaží být oporou (návštěvy zaměstnance, záruka možnosti návratu do práce).

4.4 Motivační program v mateřském podniku v Německu

Odměňování zaměstnanců v dceřiné společnosti je závislé na rozhodnutí mateřské centrály. Z tohoto důvodu je vhodné seznámit se s problematikou odměňování a pracovní motivace mateřského podniku.

Personální práce v mateřském podniku je silně ovlivněna odbory. Závodní odborová organizace spadá pod největší odborový svaz v německém průmyslu IG Metall.

V oblasti peněžních odměn je podnik vázán kolektivními smlouvami mezi odborovým svazem a asociací zaměstnavatelů. Na základě popisu pracovního místa, nároků na dovednosti a znalosti, kvalifikačních předpokladů je zaměstnanci přiřazena tarifní skupina. V současné době existuje 12 tarifních skupin. Tarify se pohybují v rozmezí 1925 – 4668 EUR.

Mzdu tvoří složky:

- základní mzda,
- osobní ohodnocení,
- mzdové příplatky (vyplývající z rámcové kolektivní smlouvy),
- odměny na dovolenou, vánoční odměny (výše vánočních odměn je závislá na délce zaměstnání u firmy).

Zaměstnancům je vyplacena jednorázová odměna, pokud tato povinnost vyplývá z dohody mezi odborovým svazem a asociací zaměstnavatelů.

Zaměstnanecké výhody vyplývají jednak z rámcové kolektivní smlouvy a dále jsou poskytovány na základě rozhodnutí firmy.

Na základě rámcové kolektivní smlouvy lze zmínit několik příkladů zaměstnaneckých výhod. Pracovní doba většiny zaměstnanců v podniku činí **35 hodin týdně** (pouze několik zaměstnanců má individuálně sjednán v pracovní smlouvě pracovní úvazek 40 hodin týdně). Zaměstnanci mají nárok na **30 pracovních dnů dovolené** za rok. V případě zdravotních potíží zaměstnanec není povinen předložit zaměstnavateli lékařské potvrzení, pokud doba, po kterou ze zdravotních důvodů nedochází do zaměstnání, nepřekročí **3 kalendářní dny**. Přitom neexistuje omezení, kolikrát za rok lze využít této možnosti. Pouze pokud by zaměstnavatel nabyl podezření na zneužívání systému ze strany zaměstnance, lze individuálně požadovat po dohodě se závodní radou od zaměstnance lékařské potvrzení již od 1. dne absence. Zaměstnancům starším než 50 let, kteří pracují u firmy alespoň 15 let (resp. starším více 55 let a alespoň 10 let u firmy), může dát zaměstnavatel **výpověď** jen za zcela výjimečné situace. **Výpovědní doby** jsou závislé na délce zaměstnání u firmy (např. po 5 letech zaměstnání u firmy je výpovědní doba 2 měsíce, po 10 letech 4 měsíce, po 20 letech 7 měsíců).

Benefity jsou nabízeny ve velmi omezeném rozsahu. „Cafetéria systém“ není v podniku zaveden.

Firma poskytuje vybraným vedoucím pracovníkům **užití služebního vozidla k soukromým** účelům. Pohonné hmoty, které jsou spotřebovány během dovolené zaměstnancem a při soukromých cestách přesahujících 200 km na jednotlivou jízdu, hradí zaměstnanec.

Zaměstnanci mohou používat **mobilní telefony** rovněž k soukromým účelům. Za soukromé hovory zaměstnanci na základě měsíčního vyúčtování platí firmě.

Firma poskytuje v závodní jídelně **stravování za zvýhodněnou cenu**. Zaměstnanci doplácí částku 2,65 EUR za oběd. O tento benefit neprojevují zaměstnanci velký zájem, využívá ho ca. 40 osob, tj. 5 % zaměstnanců hlavního závodu.

Zaměstnancům se poskytují **jubilejní odměny** při délce zaměstnání v podniku:

10 let = 310 EUR

25 let = 615 EUR + 1 den dovolené navíc

40 let = 1230 EUR + 1 den dovolené navíc

Nad rámec svých povinností poskytuje firma **pracovní volno** u příležitosti 25. výročí vlastní svatby a také u příležitosti 50. výročí svatby rodičů zaměstnance.

Zaměstnanci, kteří mají pracovní jubileum 25 a 40 let zaměstnání u firmy jsou pozváni majitelem firmy ke **společné večeři**. Pro zaměstnance, kteří pracují u firmy 25 let a více, vedení společnosti organizuje jednou ročně **firemní slavnost**.

4.5 Srovnání motivačních systémů v dceřiné a mateřské firmě

Dceřiná firma převzala a kopíruje mzdový systém mateřské společnosti. Na rozdíl od mateřského podniku nerozhoduje při stanovení výše pololetních odměn (vánočních odměn) v dceřiné společnosti doba zaměstnání u firmy.

Mateřská ani dceřiná společnost nemá propracovaný systém zaměstnaneckých výhod. Je poskytován pouze omezený počet benefitů. Struktura benefitů je ovšem u obou společností odlišná. Mateřská firma klade velký důraz na věrnost organizaci a senioritu. Dceřiná společnost kopíruje většinou často poskytované benefity okolních firem. Ačkoliv obě firmy poskytují zvýhodněné stravování, využití tohoto benefitu zaměstnanci je diametrálně rozdílný: v dceřiné společnosti využívá 81 %, zatímco v německé centrále pouze 5 % zaměstnanců.

Rozdíly jsou způsobeny tradicemi, odlišnou velikostí podniků, národní mentalitou.

5 Průzkum vnímání motivace zaměstnanci

Pro tvorbu motivačního programu je nezbytná komplexní znalost motivační struktury zaměstnanců tak, aby mohly být zhodnoceny účinky působení jednotlivých motivačních faktorů a jejich vnímání zaměstnanci. Kladné přijetí zaměstnanci je předpokladem správně fungujícího motivačního programu. Cílem průzkumu bylo zjistit vnímání, priority a spokojenost zaměstnanců se systémem motivace ve firmě EMUGE, s.r.o. Obdobný průzkum ve firmě nebyl nikdy realizován. Výsledky průzkumu umožní vedení společnosti ověřit si, zda jeho představy jsou v souladu s postoji zaměstnanců.

5.1 Příprava průzkumu

Byla vybrána metoda písemného dotazování. Za tímto účelem byl vypracován dotazník složený ze 13 otázek. Dotazník je součástí přílohy B této diplomové práce.

V úvodu byl představen účel využití dotazníku, následující údaje se týkaly charakteristiky respondenta. Z důvodu zaručení anonymity byla vybrána záměrně pouze jediná charakteristika o respondentovi, a to jeho věk. Více údajů o respondentovi (např. pohlaví, pracovní zařazení) by vzhledem ke struktuře a počtu zaměstnanců v podniku mohlo vést k identifikaci konkrétního respondenta, což by pravděpodobně ovlivnilo jeho odpovědi.

Otázky byly koncipovány s ohledem na skladbu respondentů tak, aby byly jasné a srozumitelné. Důraz byl kladen také na jednoduchost vyplňování dotazníku. Z těchto důvodů převažují uzavřené otázky. V dotazníku byly použity škálovací techniky jako např. výběr z nabízených prvků, známkovací stupnice, Likertova stupnice. Pouze otázka č. 13 byla otevřená.

Respondenty byli všichni zaměstnanci podniku, tj. 58 osob.

5.2 Sběr dat

Zaměstnanci byli prostřednictvím svých přímých nadřízených 14 dní předem informováni o plánovaném průzkumu. Dotazování se uskutečnilo ve dnech 31. 3. -1. 4. 2011. Tento krátký časový úsek byl zvolen z důvodu koncentrace zájmu o dotazování.

Dotazník byl osobně předán každému zaměstnanci. Zároveň byli zaměstnanci seznámeni s účelem provádění průzkumu, dále se způsobem odevzdání vyplněného dotazníku. Případné nejasnosti byly vždy přímo na místě objasněny. Celkem bylo rozdáno 57 dotazníků. Pouze 1 zaměstnanec dotazník neobdržel z důvodu nepřítomnosti. Vyplněné dotazníky zaměstnanci odevzdávali do uzavřené kartónové krabice umístěné v závodní jídelně.

5.3 Zpracování, analýza a vyhodnocení získaných údajů

Z celkem 57 rozdaných dotazníků se vrátilo 56, což představuje 98 % návratnost. Prověření úplnosti a přesnosti získaných dat neodhalilo žádné chyby v údajích. Informace získané z dotazníků byly zpracovány za pomoci programu MS Excel. Výstupy jsou popsány slovně, znázorněny v grafické podobě a v tabulkách, které tvoří přílohu B diplomové práce.

5.3.1 Charakteristika respondentů

Skladba respondentů vychází ze struktury zaměstnanců v podniku. Z celkového počtu 58 zaměstnanců je 10 žen a 48 mužů. Ve výrobě pracuje 38 zaměstnanců, THP je 17 osob, pomocný personál představují 3 zaměstnanci. Většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání. Respondenti byli selektováni do skupin dle věku. Bylo odevzdáno 12 dotazníků od respondentů ve věku 20 - 34 let, 30 dotazníků od respondentů ve věku 35 – 49 let a 14 dotazníků ve věku respondentů 50 let a více.

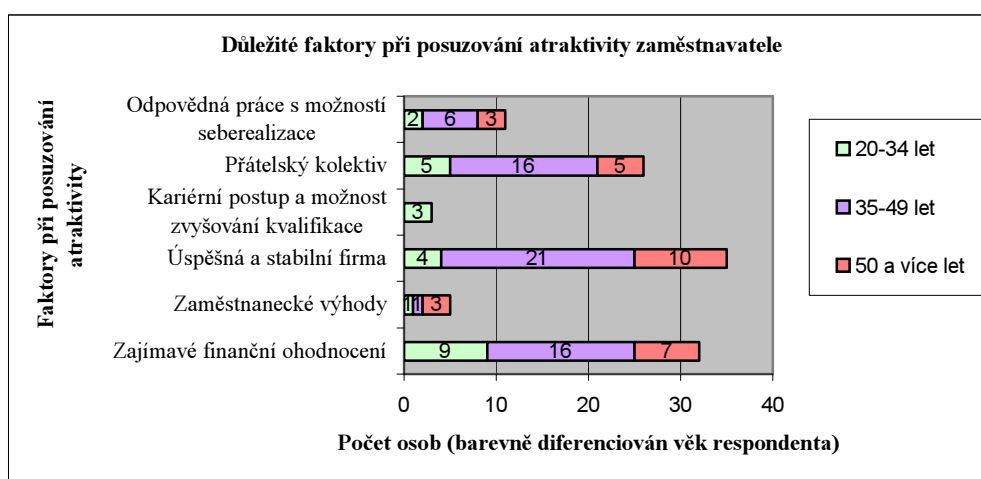
5.3.2 Rozbor odpovědí na jednotlivé otázky

V následující části jsou detailně vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky. Slovní hodnocení doplňuje grafické zobrazení. V případě, že se výsledky mezi jednotlivými věkovými kategoriemi lišily, jsou okomentovány v textu u příslušné otázky.

Otázka č. 1: Které faktory jsou pro Vás obzvláště důležité při posuzování atraktivity zaměstnavatele (firmy) – zaškrtněte 2 možnosti, které považujete za nejdůležitější:

35 zaměstnanců uvedlo jako důležitý faktor při posuzování atraktivity zaměstnavatele možnost **úspěšná a stabilní firma**. Ve 32 případech se objevil faktor **zajímavé finanční ohodnocení**. Další často uváděnou odpovědí byl **přátelský kolektiv**, a to u 26 zaměstnanců. Tyto 3 možnosti zcela dominovaly. Pouze 11 zaměstnanců uvedlo možnost odpovědná práce s možností seberealizace. Zaměstnanecké výhody byly zaznamenány u 5 respondentů, 3 zaměstnanci označili možnost kariérní postup a zvyšování kvalifikace. Kombinace zajímavé finanční ohodnocení – úspěšná a stabilní firma se objevila v odpovědích u 16 respondentů, variantu úspěšná a stabilní firma – přátelský kolektiv uvedlo rovněž 16 respondentů. Pokud je firma úspěšná a stabilní, lze předpokládat, že bude nabízet zajímavé finanční ohodnocení. Taková firma si může dovolit dobře zaplatit zaměstnance za odvedenou práci.

Obrázek 4 zachycuje odpovědi respondentů barevně rozlišených dle věku.



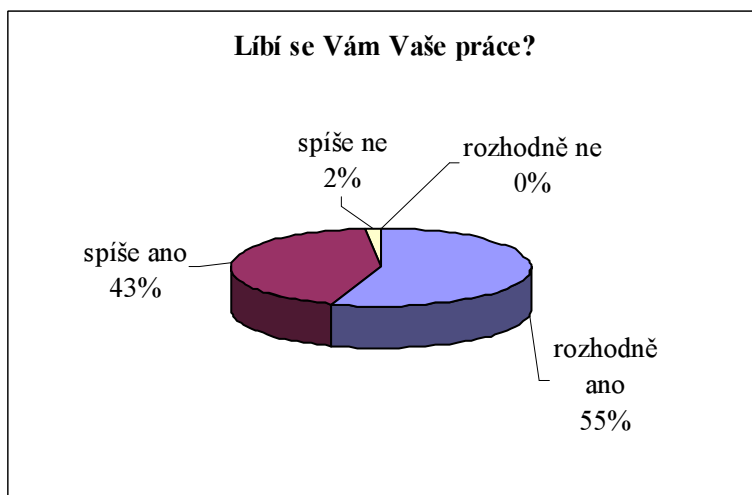
Obrázek 4: Posuzování atraktivity zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Líbí se Vám Vaše práce?

31 zaměstnanců odpovědělo na otázku „rozhodně ano“, 24 zaměstnanců „spíše ano“. Pouze 1 zaměstnanec se vyjádřil, že se mu spíše nelíbí. Svoji práci kladně hodnotí 98% zaměstnanců. S narůstajícím věkem stoupá počet zaměstnanců, kterým se práce rozhodně líbí. Ve věkové skupině 50 let a více odpovědělo na uvedenou otázku rozhodně ano 12 respondentů, 2 odpověděli spíše ano.

Odpovědi na tuto otázku dokazují, že zaměstnanci jsou vnitřně motivováni. Pouze jeden respondent uvedl odpověď „spíše ne“. Z komplexního posouzení odpovědí tohoto respondenta vyplynulo, že v otázce č. 12 hodnotí uznání (pochvalu) za odvedenou práci jako nedostatečnou, ačkoliv převážnou část hodnocených kritérií v rámci otázky č. 12 označil známkou 2. Zároveň v otázce č. 13 důvod, proč pracuje pro EMUGE, uvedl „TOP FIRMA“. Na základě těchto skutečností lze konstatovat, že záporné hodnocení práce je silně ovlivněno právě nedostatkem uznání vnímaného ze strany respondenta. Obrázek 5 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



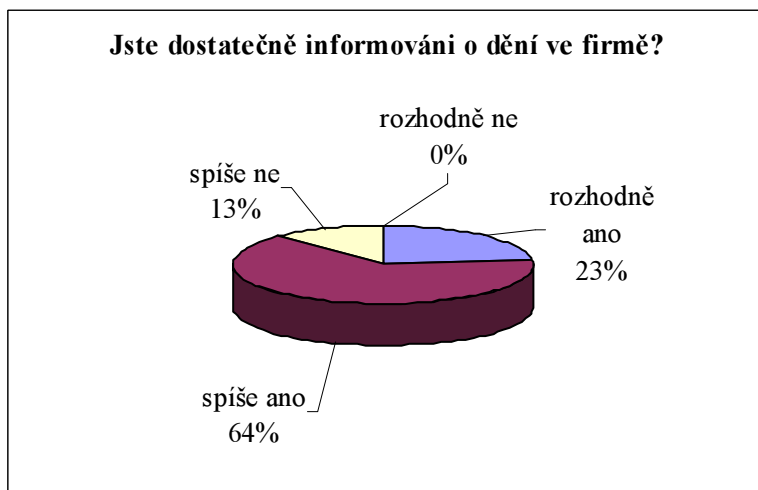
Obrázek 5: Vztah k práci

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jste dostatečně informováni o dění ve firmě?

49 respondentů (87,5 %) se domnívá, že je dostatečně informováno o dění ve firmě. Z toho 13 respondentů uvádí v odpovědi rozhodně ano, 36 spíše ano. 7 zaměstnanců odpovědělo, že spíše není dostatečně informováno o dění ve firmě. Věková kategorie 50 let a více hodnotila informovanost ve firmě pozitivněji než zbylé 2 skupiny.

U respondentů, kteří na otázku odpověděli „spíše ne“, se tento jejich dojem částečně odrazil i v hodnocení oblasti komunikace ve firmě v rámci otázky č. 12. Komunikaci ve firmě ohodnotili jako dostatečnou (známka 4) 2 respondenti, 3 označili komunikaci ve firmě jako dobrou a 2 jako chvalitebnou. Obrázek 6 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



Obrázek 6: Informovanost ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak jste spokojeni s možností dalšího osobního rozvoje a vzdělávání ve firmě?

S osobním rozvojem a vzděláváním je rozhodně spokojeno 11 zaměstnanců, 39 je spíše spokojeno, 6 je spíše nespokojeno. Kladná odpověď byla zaznamenána u 89,3 % respondentů. Výsledky u věkové skupiny 50 let a více jsou příznivější.

Páteř podniku tvoří zaměstnanci s vysokou kvalifikací a zkušenostmi z požadovaných oborů. U takových pracovníků je někdy problematické v daném oboru nabídnout další stupeň kvalifikace. Kladné hodnocení může vycházet z neustálého posunu výrobního programu k přesnější produkci. Preciznější a kvalifikovanější práce vede k vyšším nárokům na odbornou zdatnost zaměstnanců. Z 6 respondentů, kteří spíše nejsou spokojeni s osobním rozvojem a vzděláním ve firmě, se u 5 z nich objevila záporná odpověď i u jiných otázek. Při volbě preferovaných zaměstnaneckých výhod v otázce č. 10 byl označen benefit možnost dalšího vzdělávání pouze u 1 respondenta, který na otázku, zda je spokojen s možností dalšího rozvoje a vzdělávání, odpověděl „spíše ano“. Obrázek 7 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



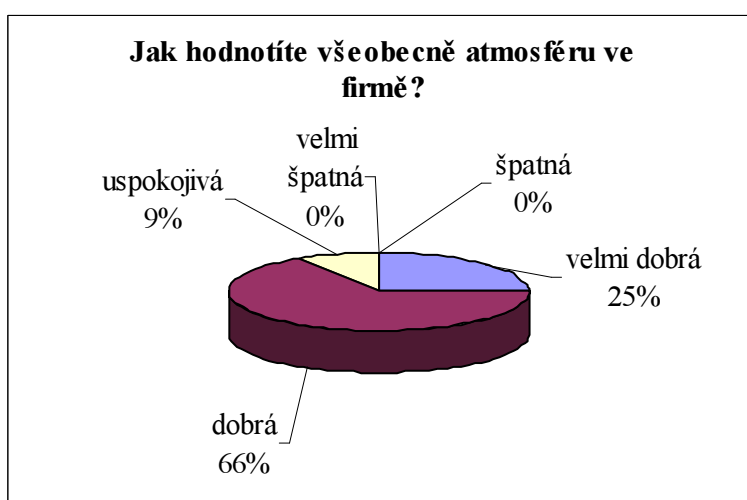
Obrázek 7: Osobní rozvoj a vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak hodnotíte všeobecně atmosféru ve firmě?

Atmosféra ve firmě byla 14 zaměstnanci hodnocena jako velmi dobrá. 37 zaměstnanců považuje atmosféru ve firmě za dobrou, 5 za uspokojivou. Všichni zaměstnanci, kteří hodnotí atmosféru ve firmě jako uspokojivou, patří do věkové skupiny 35 – 49 let.

U respondentů, kteří ohodnotili atmosféru jako uspokojivou, bylo hodnocení jednotlivých oblastí ve firmě v rámci otázky č. 12 převážně známkami „2“ a „3“. Obrázek 8 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



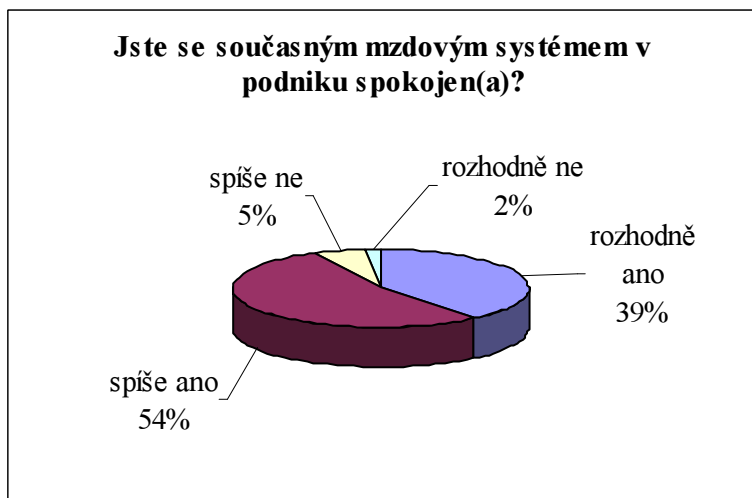
Obrázek 8: Atmosféra ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jste se současným mzdovým systémem v podniku (základní mzda časová - osobní ohodnocení – pololetní prémie) spokojen (a)?

Se současným mzdovým systémem je spokojeno celkem 52 respondentů, z toho 22 rozhodně ano, 30 spíše ano. 3 zaměstnanci odpověděli, že se mzdovým systémem spíše nejsou spokojeni, 1 zaměstnanec není rozhodně spokojen. Záporné odpovědi byly rozloženy mezi věkové kategorie.

Ačkoliv je většina zaměstnanců (93%) spokojena se současným mzdovým systémem, v následujících otázkách týkajících se větší závislosti mzdy na výkonu a hospodářské situaci firmy se značná část respondentů vyslovila pro větší závislost. Nabízí se interpretace, že zaměstnanci chtějí zachovat stávající systém, který jim zaručuje určité jistoty, ale zároveň by uvítali další složku mzdy navíc oproti současnému stavu. Pro většinu pracovníků je lákavá možnost zvýšení platu. Obrázek 9 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



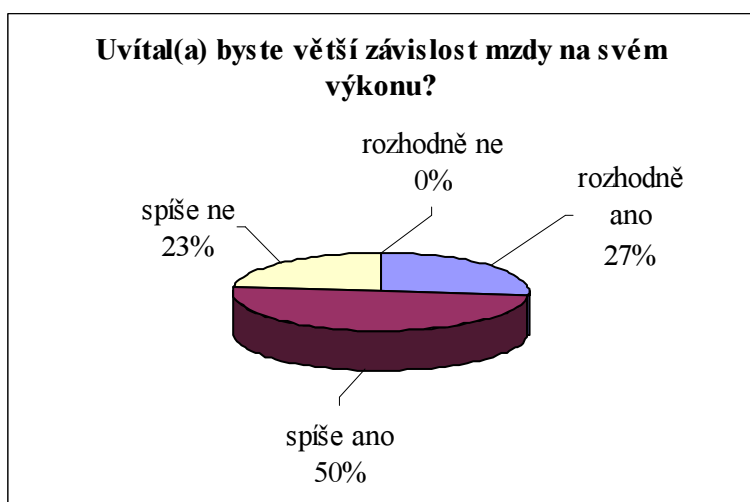
Obrázek 9: Spokojenost se mzdovým systémem

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Uvítal (a) byste větší závislost mzdy na svém výkonu?

Větší závislost mzdy na svém výkonu by rozhodně uvítalo 15 zaměstnanců, spíše by uvítalo 28 zaměstnanců. Naproti tomu 13 respondentů odpovědělo na tuto otázku záporně (spíše ne).

Spojitost mezi výkonem a odměnou bývá pro zaměstnance motivující. Je na zvážení, jakým způsobem provázat výkon s odměnou. Úkolová mzda je ve firmě EMUGE, s.r.o. s ohledem na charakter výroby (vysoké nároky na přesnost, menší série, různorodost výroby) zcela nevhodná pro zavedení. Obrázek 10 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



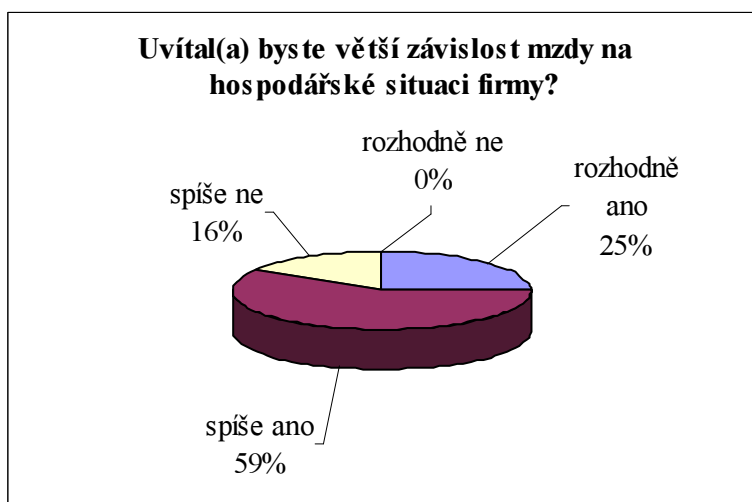
Obrázek 10: Závislost mzdy na výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Uvítal(a) byste větší závislost mzdy na hospodářské situaci firmy?

14 zaměstnanců by rozhodně uvítalo větší závislost mzdy na hospodářské situaci firmy, dalších 33 by závislost spíše uvítalo. 9 respondentů se vyjádřilo k závislosti mzdy na hospodářské situaci firmy negativně (spíše ne). Zaměstnanci ve věkové kategorii 50 a více let odpovídali všichni kladně.

Ačkoliv pololetní odměny nejsou nárokovou složkou a jejich výše podléhá vždy schválení jednatele společnosti, zaměstnanci vnímají tuto složku mzdy již jako automatickou. Navíc tato složka mzdy nemá přímou souvislost s výkonem a hospodářskou situací firmy. Kladné odpovědi na tuto otázku jsou ovlivněny současnou příznivou situací firmy, kdy by pro zaměstnance bylo jistě stimulující určité propojení odměny s hospodářskými výsledky firmy. Obrázek 11 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



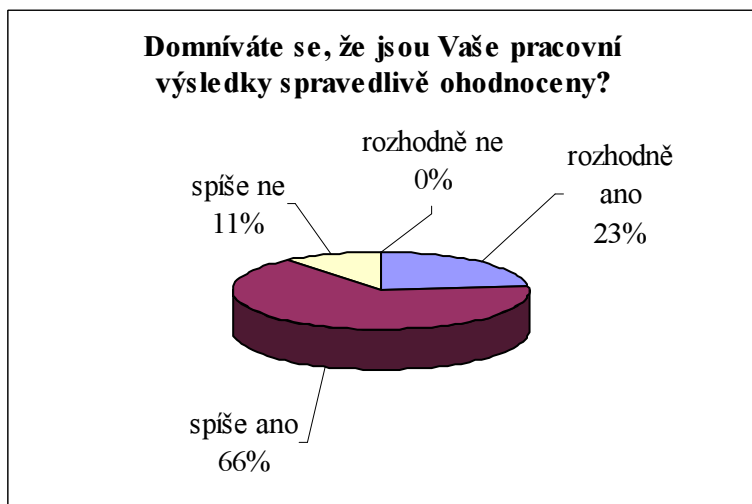
Obrázek 11: Závislost mzdy na hospodářské situaci firmy

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Domníváte se, že jsou Vaše pracovní výsledky spravedlivě ohodnoceny?

Za spravedlivé považuje ohodnocení svých pracovních výsledků 50 zaměstnanců (89 %), z toho rozhodně ano odpovědělo 13 respondentů, spíše ano 37 respondentů. Pouze 6 zaměstnanců se domnívá, že jejich pracovní výsledky jsou spíše nespravedlivě ohodnoceny.

Pro zaměstnance není často rozhodující z hlediska motivace výše mzdy, ale zda odměňování považuje za spravedlivé. 5 respondentů, kteří považují hodnocení svých pracovních výsledků za nespravedlivé, zároveň považuje mzdové podmínky za dobré. Jedná se přitom o zaměstnance, kteří opakovaně vyjadřovali kritičtější postoj. Obrázek 12 znázorňuje odpovědi respondentů v procentuálním vyjádření.



Obrázek 12: Spravedlnost v odměňování

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Vyberte (zaškrtněte) 3 zaměstnanecké výhody, které PREFERUJETE:

Otázka č. 11: Vyberte (zaškrtněte) 3 zaměstnanecké výhody, které NEPOVAŽUJETE pro Vás za důležité:

Otázky č. 10 a 11 spolu úzce souvisí, proto jsou hodnoceny společně. Zaměstnanci vybírali z nabídky zaměstnaneckých výhod, které preferují a které jsou naopak pro ně nedůležité.

Nejčastěji uváděné benefity jako **preferované** byly:

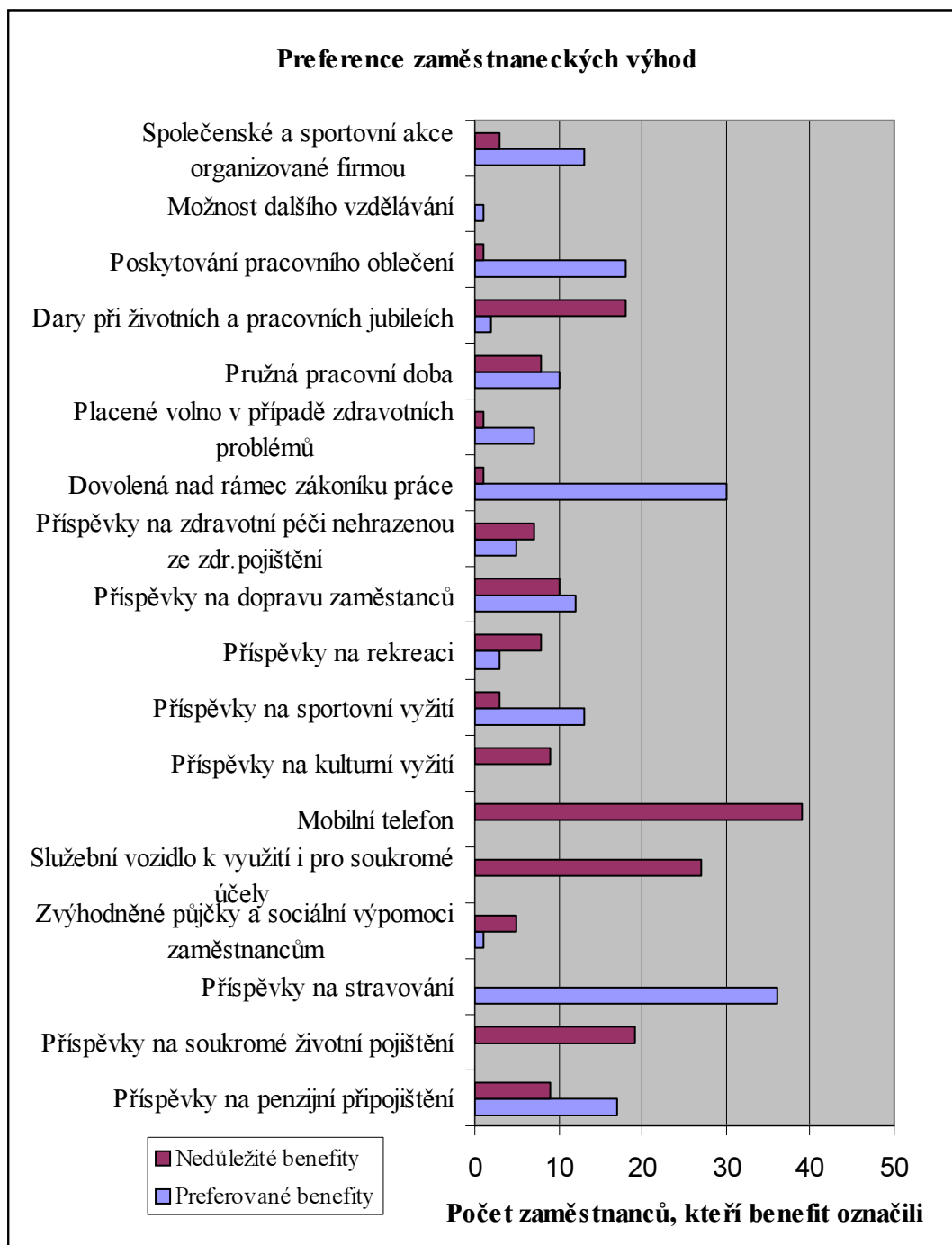
- 1) příspěvek na stravování (36 zaměstnanců)
- 2) dovolená nad rámec zákoníku práce (30 zaměstnanců)
- 3) poskytování pracovního oblečení (18 zaměstnanců)
- 4) příspěvky na penzijní připojištění (17 zaměstnanců)
- 5) příspěvky na sportovní vyžití (13 zaměstnanců)
- 6) společenské a sportovní akce organizované firmou (13 zaměstnanců)
- 7) příspěvky na dopravu zaměstnanců (12 zaměstnanců)
- 8) pružná pracovní doba (10 zaměstnanců)

Nejčastěji uváděné benefity jako **nedůležité** byly:

- 1) mobilní telefon (39 zaměstnanců)
- 2) služební vozidlo k využití i pro soukromé účely (27 zaměstnanců)
- 3) příspěvky na soukromé životní pojištění (19 zaměstnanců)
- 4) dary při životních a pracovních jubileích (18 zaměstnanců)
- 5) příspěvky na dopravu zaměstnanců

3 nejčastěji uváděné benefity (příspěvek na stravování, 5. týden dovolené, pracovní oděv) firma již poskytuje. Některé zaměstnanecké výhody byly často uváděny jak preferované tak i nedůležité. Lze usuzovat, že příspěvek na dopravu preferují ti zaměstnanci, kteří do zaměstnání dojíždějí, zatímco pro ty zaměstnance, kteří bydlí v místě, je tento benefit nedůležitý. Stejně tak příspěvky na penzijní připojištění nejsou jednoznačně preferované. Za nejméně důležitý benefit uvedla většina zaměstnanců mobilní telefon. Firma poskytla vybraným pracovníkům mobilní telefon, který mohou používat pro soukromé účely. Soukromé hovory zaměstnanci na základě měsíčního vyúčtování však hradí firmě. Vlastním mobilním telefonem disponuje dnes prakticky každý zaměstnanec. Pokud by získal služební telefon, může mít pocit, že bude zaměstnavatelem ve svém volném čase

častěji obtěžován. Obrázek 13 znázorňuje odpovědi respondentů dle počtu zaměstnanců, kteří příslušný benefit označili.



Obrázek 13: Preference zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Oznámkuje „jako ve škole“ (1 = výborné až 5 = nedostatečné) jednotlivé oblasti ve firmě. Vybranou známku zakroužkujte.

Úkolem zaměstnanců bylo ohodnotit jednotlivé oblasti ve firmě. Průměrné známky za jednotlivé oblasti jsou uvedeny v tabulce 7. Zeleně jsou vyznačeny oblasti, které dosáhly průměrnou známku pod 2,0. Oranžově zvýrazněné jsou oblasti s průměrnou známkou 2,0 a více.

Tabulka 7: Hodnocení jednotlivých oblastí motivace ve firmě

Oblast hodnocení	Průměrná známka
Mzdové podmínky	2,16
Zaměstnanecké výhody	2,34
Pracovní prostředí	1,73
Smysluplný obsah práce	1,82
Mezilidské vztahy	2,09
Způsob a metody vedení podniku	1,73
Hodnocení přímého nadřízeného	1,73
Právo pracovníků se vyjádřit	1,70
Pracovní doba	1,50
Uznání (pochvala) za odvedenou práci	2,07
Komunikace ve firmě	2,05
Celkem všechny oblasti	1,90

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdové podmínky byly nejčastěji hodnoceny známkou „2“, a to u 38 respondentů (68 %). 5 zaměstnanců (9 %) považuje mzdové podmínky ve firmě za výborné, 12 za dobré, pouze jeden zaměstnanec ohodnotil mzdové podmínky jako dostatečné.

Zaměstnanecké výhody byly ohodnoceny 28 zaměstnanci (50 %) známkou „2“. Za dobré považuje zaměstnanecké výhody 16 respondentů. 7 zaměstnanců hodnotí zaměstnanecké výhody jako výborné, 5 naopak pouze za dostatečné. Zaměstnanecké výhody zaznamenaly slabší hodnocení v porovnání s ostatními faktory. Vzhledem k tomu, že firma benefitům nepřikládá rozhodující význam v systému motivace, není výsledek překvapující.

Pracovní prostředí patří mezi nejlépe hodnocené faktory. 26 zaměstnanců (46 %) hodnotí pracovní prostředí jako výborné, 23 zaměstnanců známkou „2“. Ve 4 případech se vyskytla

známka „3“, jako dostatečné označili pracovní prostředí 2 respondenti, 1 zaměstnanec jako nedostatečné.

Smysluplný obsah práce ohodnotilo 32 zaměstnanců (57 %) známkou „2“. V 18 případech se v hodnocení vyskytla známka „1“, Pouze 2 zaměstnanci pokládají smysluplný obsah práce za dostatečný.

Mezilidské vztahy ohodnotilo 37 respondentů (66 %) známkou „2“.

V hodnocení **způsobu a metod vedení podniku** se nejčastěji vyskytovala známka „1“, a to u 25 zaměstnanců (45%), dalších 24 zaměstnanců (43 %) uvedlo známku „2“.

Hodnocení přímého nadřízeného bylo velmi příznivé. 27 zaměstnanců (48 %) hodnotilo přímého nadřízeného známkou „1“, dalších 21 (38 %) zaměstnanců známkou „2“.

Právo pracovníků se vyjádřit považuje 29 respondentů za výborné (52 %), v 19 případech (34%) byl tento faktor hodnocen známkou „2“.

Pracovní doba je nejlépe hodnoceným faktorem. 33 zaměstnanců (59 %) hodnotí pracovní dobu jako výbornou, dalších 20 respondentů (36 %) uvedla známku „2“.

Faktor **uznání (pochvala) za odvedenou práci** byl nejčastěji hodnocen známkou „2“, a to v 28 případech (50%), 14 respondentů uvedlo známku „1“, zároveň 11 zaměstnanců uznání (pochvalu) za odvedenou práci shledává jako dobrou.

Komunikaci ve firmě hodnotili zaměstnanci v 27 případech (48 %) jako chvalitebnou, 14 respondentů považuje komunikaci ve firmě za výbornou, 13 respondentů za dobrou.

Následující tabulka 8 vyjadřuje četnosti výskytu ohodnocení příslušnou známkou. Barevně je označen nejčastější výskyt známky v dané oblasti.

Tabulka 8: Četnost výskytu jednotlivých známek

Oblast hodnocení / známka	1	2	3	4	5
Mzdové podmínky	5	38	12	1	0
Zaměstnanecké výhody	7	28	16	5	0
Pracovní prostředí	26	23	4	2	1
Smysluplný obsah práce	18	32	4	2	0
Mezilidské vztahy	8	37	9	2	0
Způsob a metody vedení podniku	25	24	4	3	0
Hodnocení přímého nadřízeného	27	21	5	2	1
Právo pracovníků se vyjádřit	29	19	5	2	1
Pracovní doba	33	20	1	2	0
Uznání (pochvala) za odvedenou práci	14	28	11	2	1
Komunikace ve firmě	14	27	13	2	0
CELKEM	206	297	84	25	4

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobné výsledky včetně hodnocení dle věkových skupin jsou součástí přílohy této DP.

Otázka č. 13: Proč pracujete právě pro EMUGE? (prosím odpověď 1 slovem – maximálně 1 větou)

Tato otázka byla v dotazníku jediná otevřená. Odpovědi respondentů by se daly shrnout do několika skupin:

- 1) zajímavá práce,
- 2) dobrý kolektiv,
- 3) solidní firma,
- 4) spokojenost,
- 5) dobré prostředí.

Každá z těchto skupin měla přibližně stejné zastoupení co do počtu odpovědí. Nebyly zaznamenány rozdíly mezi věkovými kategoriemi. V ojedinělých případech (3) se vyskytly v odpovědích mzdové podmínky, peníze, výplata.

U 14 zaměstnanců (25 %) souvisel důvod, proč pracují pro EMUGE, přímo s **prací samou** (typ odpovědí: „Baví mě ta práce“), z toho 9 respondentů bylo z věkové skupiny 35 – 49 let, 3 z věkové skupiny 20 – 34 let, 2 respondenti z věkové skupiny 50 a více.

Kolektiv jako důvod, proč pracují pro EMUGE, uvedlo 10 respondentů (18 %). Z toho byl 1 ve věkové kategorii 20 – 34 let, 4 ve věkové 35 – 49 let, 5 respondentů ve věkové kategorii 50 a více let).

Firma sama byla jako důvod uvedena u 8 respondentů (14 %), z toho byl 1 respondent ve věkové kategorii 20 - 34 let, 6 respondentů ve věkové skupině 35 - 49 let, 1 z kategorie 50 let a více.

Důvody, které respondenti uvedli nejčastěji, lze zároveň považovat za silné stránky firmy. Mezi slabé stránky podniku patří dle výsledků průzkumu především zaměstnanecké výhody a mzdové podmínky.

5.4 Závěrečné zhodnocení průzkumu

Průzkum přijali zaměstnanci velmi pozitivně, aktivně se zapojili do sběru dat. Několik jednotlivců se ujišťovalo, zda výsledky šetření nebudou hodnoceny externí poradenskou firmou, což by u nich vzbuzovalo nedůvěru. Zaměstnanci se zajímali rovněž o výsledky průzkumu.

Průzkum potvrdil kladné vnímání stávajícího motivačního systému většinou zaměstnanců. Z průzkumu se dá vypožorovat určitý vývoj v názorech ovlivněný věkem. S přibývajícím věkem bylo hodnocení jednotlivých kritérií pozitivnější. Věková skupina 20 – 34 let byla naopak kritičtější. U 5 respondentů převažovalo méně příznivé hodnocení většiny kritérií, odpovědi „spíše ne“ se u nich opakovaly. Hodnocení jednotlivých oblastí ve firmě v rámci otázky č. 12 se u těchto 5 respondentů pohybovalo pod celkovým průměrem. Příčinná souvislost mezi těmito 5 respondenty není z dotazníků zřejmá.

Výsledky průzkumu ukázaly poměrně silnou vnitřní motivaci zaměstnanců založenou na práci samé.

Kromě finanční formy motivace je pro velkou část zaměstnanců důležitá úspěšnost a stabilita firmy. Nelze podceňovat ani mezilidské vztahy na pracovišti.

Preference jednotlivých zaměstnaneckých výhod vykazuje určitá specifika. Na prvním místě, co se týká upřednostnění, se podobně jako v rámci celé ČR umístil příspěvek na stravování. Umístění na předních místech dosáhlo vedle dovolené navíc poskytování pracovního oblečení. Důvodem této preference je pravděpodobně většina zaměstnanců dělnických profesí. Naproti tomu o vzdělávání zaměstnanci zájem neprojevili. Žádný význam nepřikládají zaměstnanci poskytnutí mobilního telefonu a služebního vozidla k využití i pro soukromé účely. Nejednoznačnost preferencí u příspěvku na penzijní připojištění lze vysvětlit nedokončenou vládní reformou v oblastech penzí. Zájmové zaměření zaměstnanců je orientováno spíše na sport než na kulturu. Ve výsledcích se odráží faktory mající vliv na preference, jako je velikost firmy, místo sídla firmy a především skladba zaměstnanců.

Průzkum odhalil určité rezervy ve zpětné vazbě a komunikaci v podniku.

Výsledky průzkumu korespondovaly s předpokládanou domněnkou vedení firmy. Do jisté míry byly pro zaměstnavatele překvapující benefity, které zaměstnanci preferují. S ohledem na výběr pouze 3 možností ze seznamu zaměstnaneckých výhod je preference poskytování pracovního oblečení a organizace sportovních a společenských akcí organizovaných firmou poněkud nečekaná. Naopak velmi slabý výsledek zaznamenaly benefity orientované na zdravotní péči, a to jak příspěvky na zdravotní péči nehrazenou ze zdravotního pojištění, tak i dny zdravotního volna tzv. „sick days“. A to i přesto, že vedení firmy dlouhodobě zaznamenává nespokojenost zaměstnanců, která pramení ze změny zákona o nemocenském pojištění v roce 2009 a zákoníku práce, kdy první 3 pracovní dny pracovní neschopnosti nejsou již zaměstnancům hrazeny. Rovněž i zvyšující se spoluúčast pacientů na zdravotní péči je zaměstnanci vnímána značně negativně.

Byl zaznamenán i vedlejší efekt tohoto průzkumu, kdy zaměstnanci chápali vyplňování dotazníků jako zájem o jejich názory ze strany vedení podniku. Průzkum o motivaci se tak vlastně stal zároveň motivačním prvkem v podniku.

6 Návrhy pro zkvalitnění motivace v podniku

Tato kapitola nabízí možnosti ke zkvalitnění motivačního systému a věcné připomínky, které vychází jednak z výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a dále z rozboru motivačního systému mateřské centrály.

6.1 Doporučení na základě výsledků průzkumu

U **mzdového systému** stojí za zvážení zavedení složek mzdy, které by byly závislé na výkonu zaměstnance a na výsledcích firmy. Motivaci by bylo možno podpořit výkonovou nebo cílovou prémie, která by byla vyplácena podle předem stanovených kritérií.

V oblasti **zaměstnaneckých výhod** se doporučuje nadále poskytovat všeobecně přijímané benefity. Jak z průzkumu vyplynulo, nepatří zaměstnanecké benefity k rozhodujícím faktorům při hodnocení zaměstnavatele. Zároveň byla tato oblast v průzkumu nejhůře hodnocena. Firma by měla sledovat vývoj názorů zaměstnanců na benefity, které mohou vyplynout z vládních reforem, ať už z penzijní či zdravotní. Zavedení nového benefitu je ovšem třeba uvážlivě posoudit. Následné odejmutí již jednou získaného benefitu má demotivující charakter. Zaměstnanecké výhody přestávají mít po určitém čase motivační charakter, stávají se naprosto běžným standardem (např. stravování, dovolená na rámec ZP). Pro malé a střední podniky je navíc „cafeteria systém“ poměrně administrativně náročný a plošné zavedení benefitů ne vždy motivačně účinné.

Sounáležitost zaměstnanců s firmou lze podpořit pořádáním firemních společensko-sportovních akcí. Akce by měly být koncipovány tak, aby se jich mohl zúčastnit široký okruh zaměstnanců, tedy ne pouze „pro vyvolené“. Neformální aktivity utužují mezilidské vztahy. Ve firmě malé a střední velikosti hrají mezilidské vztahy důležitou roli a mají vliv na výkonnost jednotlivých zaměstnanců.

Firma by měla cíleně informovat zaměstnance o dění v podniku. Vedoucí zaměstnanci na všech úrovních řízení by se měli zaměřit na zpětnou vazbu.

Aktivity v oblasti motivace zaměstnanců bude třeba v budoucnu přizpůsobovat vývoji struktury zaměstnanců. V případě nárůstu technických pracovníků bude třeba přehodnotit současný motivační systém, který je orientován především na zaměstnance v dělnických profesích. Motivační program by měl více reflektovat na potřeby mladších zaměstnanců.

6.2 Implementace motivačních prvků z mateřské společnosti

Využití prvků motivačního systému mateřské firmy přináší určité výhody. Systém je již jednou vytvořený a ověřený. Na druhé straně je nutné zvážit, zda jednotlivé prvky budou mít stejný motivační účinek u zaměstnanců dceřiné společnosti.

Před aplikací je nutné posoudit zejména:

- platnou legislativu v zemi dceřiné společnosti,
- zvyklosti a tradice země (případně regionální zvyklosti),
- vlivy demografické, ekonomické, sociální a kulturní (rozdíly v národní mentalitě),
- rozdíly ve velikosti mateřské a dceřiné společnosti.

Firma EMUGE, s.r.o. postupně přebírá některé principy ze systému motivace v mateřské společnosti. Mzdový systém kopíruje v zásadě systém mateřské firmy. Platí stejná kritéria pro určování osobního ohodnocení. Pololetní prémie jsou ekvivalentem v Německu hojně rozšířené odměny na dovolenou (tzv. „Urlaubsgeld“) a vánoční odměny (tzv. „Weihnachtsgeld“).

Systém zaměstnaneckých výhod u mateřské společnosti není propracován tak, jak bývá zvykem u velkých společností. Výhody zaměstnanců vycházejí především z ujednání v rámcových kolektivních smlouvách (např. délka dovolené, pracovní doba). Zaměstnaneckým výhodám není v mateřské firmě věnována zásadní pozornost. Vzhledem k omezenému počtu poskytovaných benefitů a jejich struktuře v mateřské centrále, nemůže být oblast zaměstnaneckých výhod pro dceřinou společnost podnětná.

Dá se předpokládat, že vedení společnosti se budou snadněji prosazovat u zahraničních majitelů takové formy odměn, které jsou v SRN běžnou součástí motivačního systému.

V SRN patří mezi rozšířené benefity dovolená nad zákonnou minimální výměru nebo služební vozidlo k užití i pro soukromé účely.

Jsou naopak zaměstnanecké výhody, o které zaměstnanci v mateřské centrále neprojevují mimořádný zájem, ale mezi zaměstnanci v EMUGE, s.r.o. se těší velké oblibě. K takovým benefitům bezesporu patří příspěvek na stravování a poskytování pracovního oblečení.

Jedním z motivačních faktorů je pracovní prostředí. V tomto ohledu je vidět velmi pozitivní vliv mateřské centrály striktně vyžadující čistotu a pořádek na všech pracovištích.

Vedení firmy by mělo průběžně informovat německé majitele a management o zvyklostech a vývoji v oblasti motivace v českém prostředí, objasňovat jim případné nuance mezi českým a německým chápáním motivačních nástrojů tak, aby motivace byla správně cílena na potřeby zaměstnanců.

Závěr

Autorka se v diplomové práci zabývala pracovní motivací v podnikatelské sféře s cílem zhodnotit stávající motivační systém v podniku EMUGE, s.r.o.

S použitím odborné literatury byly vymezeny základní pojmy z oblasti motivace, popsány vybrané teorie motivace a vysvětlena problematika odměňování. Teoretické poznatky byly aplikovány v konkrétních podmínkách firmy EMUGE, s.r.o.

V praktické části diplomové práce byl zhodnocen současný stav motivačního systému ve strojírenském podniku EMUGE, s.r.o. Praktická část zahrnuje posouzení stávajícího systému motivace v podniku, vzájemné srovnání motivačních systémů dceřiné a německé mateřské společnosti a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření. Při zavádění nových motivačních prvků vychází vedení společnosti z podnětných návrhů zaměstnanců. Současný motivační systém v podniku je silně orientován na nehmotnou motivaci. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky jsou založeny na vzájemné důvěře, otevřenosti a respektu. Jak výsledky průzkumu ukázaly, zaměstnanci vnímají motivaci podniku pozitivně. Obohacení systému o motivační prvky z mateřské společnosti se ukázalo v současné době jako nepřínosné.

Na základě těchto výše uvedených skutečností lze konstatovat, že za současných podmínek je motivační systém ve firmě EMUGE, s.r.o. správně nastaven. Použité motivační prvky jsou adekvátní s ohledem na současný počet a skladbu zaměstnanců, velikost a lokalitu podniku. Systém reflektuje na potřeby zaměstnanců. V kapitole 6 byla předložena pouze drobná doporučení, zejména s ohledem na předpokládaný vývoj společnosti. Z těchto doporučení stojí za zmínku především zavedení cílové prémie, která by podpořila motivaci zaměstnanců a zároveň korespondovala s ekonomickou situací firmy.

Cenným přínosem pro vedení společnosti se proto stala především rekapitulace výsledků průzkumu vnímání motivačního systému zaměstnanci. Doporučuje se dotazníkové šetření provádět v určitých časových intervalech a výsledky vyhodnocovat a využít v motivačním systému podniku.

Pro podnik je ovšem důležité sledovat a pružně reagovat v oblasti motivace na případné změny vnitřních i vnějších podmínek. S nárůstem počtu a změnou skladby zaměstnanců se budou měnit nároky na motivační systém. Situace na trhu práce, změny v legislativě a celkový vývoj ekonomiky se odrazí i v personální politice na úrovni podniku.

Problematicke pracovní motivace se věnuje velké množství odborné i populární literatury. Motivace v podniku není jednorázový úkol managementu, ale soustavná činnost vedoucích pracovníků. V zásadě je nutné si uvědomit, že firma potřebuje kvalitní zaměstnance, stejně tak jako zaměstnanci kvalitní firmu. Pouze motivovaní vedoucí pracovníci mohou motivovat své spolupracovníky, ale stejně tak motivovaní zaměstnanci motivují své nadřízené. Interakce zaměstnavatele a zaměstnanců je důležitý činitel ovlivňující nejen celkovou výkonnost, ale také soudržnost a dlouhodobou prosperitu podniku.

Seznam literatury

Citace:

ALBS, Norbert . *Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. 1. Auflage. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor, 2005. 258 S. ISBN 3-589-23680-9.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BLÁHA, Jiří; MATEJČÍK, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

COLLIER, Ian. *Práce v Německu: Work & travel*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 180 s. ISBN 80-2511034-6.

D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství, 2005. 128 s. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008*. 1. vyd. Praha: PRAGOEDUCA, 2008. 616 s. ISBN 978-80-7310-031-5.

KOCOUREK, Jiří; TRYLČ, Ladislav. *MZDA, PLAT a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, 2001. 616 s. ISBN 80-7263-039-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. . Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. . Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela, et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

SCHÖNFELD, Wolfgang; PLENKER, Jürgen. *Lexikon für das Lohnbüro 2010: Arbeitslohn, Lohnsteuer und Sozialversicherung von A-Z*. 52. Verlag. Heidelberg: Hüthig Jehle Rehm, 2009. 1007 S. ISBN 978-3-8073-0130-3.

Soziale Sicherung im Überblick 2010. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2010. 168 S.

ŠUBRT, Bořivoj, et al. *Abeceda mzdové účetní 2010*. 20. vyd. Olomouc: ANAG, 2010. 512 s. ISBN 978-80-7263574-0.

URBAN, Jan. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců. *Práce&mzda*. 2010, roč. 58, č. 6, s. 45-50. ISSN 0032-6208.

URBAN, Jan. Které chyby při řízení lidí jsou nejdražší. *Práce&mzda*. 2010, roč. 58, č. 2, s. 55-60. ISSN 0032-6208.

Internetové odkazy

Tisková zpráva: *Podniky obnovují zaměstnanecké benefity* [online]. Praha: ING, 2010-7-29 [cit. 2011-04-25]. Dostupný z: <http://www.spcr.cz/files/29072010_TZ_ING_.pdf>

Zaměstnanecké benefity: nejžádanější je volno navíc [online]. Praha: Robert Half, 2011-3-10 [cit. 2011-04-25]. Dostupný z <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201103_Zamestnanecke_benefity.doc>

Pressemeldung: Arbeitgeber punkten mit attraktiven Nebenleistungen [online]. Wiesbaden: Hewitt Associates, 2009-9-24 [cit. 2011-04-25]. Dostupný z: <http://www.dailynet.de/BusinessIndustrie/52789.php>

Seznam příloh

	Počet stran
Příloha A: Formulář „Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance“	1
Příloha B: Dotazník	4
Příloha C: Výsledky průzkumu	5

Příloha A: Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Jméno, příjmení:	
Oddělení:	
Předchozí hodnocení:	
Hodnoceno kým:	

Kritéria hodnocení	Hodnocení například podle:	A: výkon není pro příplatek dostačující	B: Výkon odpovídá všeobecně požadavkům	C: Výkon odpovídá v plném rozsahu požadavkům	D: Výkon značně překračuje požadavky	E: Výkon překračuje požadavky ve vysoké míře
Kvantita práce	rozsah pracovních výsledků, intenzita práce, využití času	0 b.	7 b.	14 b.	21 b.	28 b.
Kvalita práce	podíl chyb, jakost	0 b.	7 b.	14 b.	21 b.	28 b.
Pracovní nasazení	iniciativa, zatížitelnost, mnohostrannost	0 b.	4 b.	8 b.	12 b.	16 b.
Svědomitost při práci	spotřeba a zacházení s pracovními prostředky, spolehlivé a racionální chování	0 b.	4 b.	8 b.	12 b.	16 b.
Spolupráce v podniku	podílení se na řešení pracovních úkolů, výměna informací	0 b.	3 b.	6 b.	9 b.	12 b.

Dosažené body celkem:		% vyjádření:	
Datum hodnocení:		Podpisy hodnotících:	

DOTAZNÍK

Motivace zaměstnanců v podniku EMUGE, s.r.o.

Jmenuji se Renata Mařasová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. V rámci diplomové práce zpracovávám téma Motivace zaměstnanců ve Vašem podniku. Tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní. Výsledky průzkumu mohou napomoci ke zkvalitnění personální práce v podniku.

Zaškrtněte prosím Váš věk:

- ☐ 20-34 ☐ 35-49 ☐ 50 a více

1. Které faktory jsou pro Vás obzvláště důležité při posuzování atraktivity zaměstnavatele (firmy) – zaškrtněte 2 možnosti, které považujete za nejdůležitější:

- ☐ Zajímavé finanční ohodnocení
- ☐ Zaměstnanecké výhody (stravenky, dovolená navíc, atd.)
- ☐ Úspěšná a stabilní firma
- ☐ Možnost dalšího vzdělávání
- ☐ Přátelský kolektiv
- ☐ Odpovědná práce s možností seberealizace

2. Líbí se Vám Vaše práce?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

3. Jste dostatečně informováni o dění ve firmě?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

4. Jak jste spokojeni s možností dalšího osobního rozvoje a vzdělávání ve firmě?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

5. Jak hodnotíte všeobecně atmosféru ve firmě?

- ☐ velmi dobrá ☐ dobrá ☐ uspokojivá ☐ špatná ☐ velmi špatná

6. Jste se současným mzdovým systémem v podniku (základní mzda časová-osobní ohodnocení-pololetní prémie) spokojen (a)?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

7. Uvítal (a) byste větší závislost mzdy na svém výkonu?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

8. Uvítal (a) byste větší závislost mzdy na hospodářské situaci firmy?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

9. Myslíte si, že jste spravedlivě odměňován (a)?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

10. Vyberte (zaškrtněte) 3 zaměstnanecké výhody, které PREFERUJETE:

- ☐ Příspěvky na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvky na soukromé životní pojištění
- ☐ Příspěvky na stravování
- ☐ Zvýhodněné půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům
- ☐ Služební vozidlo k využití i pro soukromé účely
- ☐ Mobilní telefon
- ☐ Příspěvky na kulturní vyžití zaměstnanců (např. vstupenky na divadelní představení)
- ☐ Příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců (např. pronájem sportovišť, permanentky)
- ☐ Příspěvky na rekreaci
- ☐ Příspěvek na dopravu zaměstnanců do zaměstnání
- ☐ Příspěvek na zdravotní péči nehrazenou ze zdravotního pojištění (např. rehabilitace, vitamíny)
- ☐ Dovolena nad rámec zákoníku práce
- ☐ Placené volno v případě zdravotních problémů, tzv. „sick days“
- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ Dary při životních a pracovních jubileích

- ☐ Poskytování pracovního oblečení
- ☐ Možnost dalšího vzdělávání
- ☐ Společenské a sportovní akce organizované firmou
- ☐ Jiné – napište jaké:

11. Vyberte (zaškrtněte) 3 zaměstnanecké výhody, které **NEPOVAŽUJETE** pro Vás za důležité:

- ☐ Příspěvky na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvky na soukromé životní pojištění
- ☐ Příspěvky na stravování
- ☐ Zvýhodněné půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům
- ☐ Služební vozidlo k využití i pro soukromé účely
- ☐ Mobilní telefon
- ☐ Příspěvky na kulturní vyžití zaměstnanců (např. vstupenky na divadelní představení)
- ☐ Příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců (např. pronájem sportovišť, permanentky)
- ☐ Příspěvky na rekreaci
- ☐ Příspěvek na dopravu zaměstnanců do zaměstnání
- ☐ Příspěvek na zdravotní péči nehrazenou ze zdravotního pojištění
- ☐ Dovolena nad rámec zákoníku práce
- ☐ Placené volno v případě zdravotních problémů, tzv. „sick days“
- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ Dary při životních a pracovních jubileích
- ☐ Poskytování pracovního oblečení
- ☐ Možnost dalšího vzdělávání
- ☐ Společenské a sportovní akce organizované firmou

11. Oznámkujte „jako ve škole“ (1 = výborné až 5 = nedostatečné) jednotlivé oblasti ve firmě.

Vybranou známku zakroužkujte.

Mzdové podmínky	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5
Smysluplný obsah práce	1	2	3	4	5
Mezilidské vztahy	1	2	3	4	5
Způsob a metody vedení podniku	1	2	3	4	5
Hodnocení přímého nadřízeného	1	2	3	4	5
Právo pracovníků se vyjádřit	1	2	3	4	5
Pracovní doba	1	2	3	4	5
Uznání	1	2	3	4	5
Komunikace ve firmě	1	2	3	4	5

12. Proč pracujete právě pro EMUGE? (prosím odpověď 1 slovem – maximálně 1 větou)

.....

.....

Děkuji předem za vyplnění dotazníku.

Příloha C: Výsledky průzkumu

Tabulka C 1: Které faktory jsou pro Vás obzvláště důležité při posuzování atraktivity zaměstnavatele (firmy) - zaškrtněte 2 možnosti, které považujete za nejdůležitější?

V kolika případech se objevilo dané kritérium:	Věková kategorie:			
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	Celkem
Zajímavé finanční ohodnocení	9	15	7	31
Zaměstnanecské výhody	1	1	3	5
Úspěšná a stabilní firma	4	21	10	35
Kariérní postup a možnost zvyšování kvalifikace	3	0	0	3
Přátelský kolektiv	5	15	5	25
Odpovědná práce s možností seberealizace	2	6	3	11

Tabulka C 2: Líbí se Vám Vaše práce?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	Celkem
rozhodně ano	4	15	12	31
spíše ano	8	14	2	24
spíše ne	0	1	0	1
rozhodně ne	0	0	0	0

Tabulka C 3: Jste dostatečně informováni o dění ve firmě?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	Celkem
rozhodně ano	1	6	6	13
spíše ano	8	20	8	36
spíše ne	3	4	0	7
rozhodně ne	0	0	0	0

Tabulka C 4: Jak jste spokojeni s možností dalšího osobního rozvoje a vzdělávání ve firmě?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	Celkem
rozhodně ano	2	4	5	11
spíše ano	8	22	9	39
spíše ne	2	4	0	6
rozhodně ne	0	0	0	0

Tabulka C 5: Jak hodnotíte všeobecně atmosféru ve firmě?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			Celkem
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	
velmi dobrá	1	7	6	14
dobrá	11	18	8	37
uspokojivá	0	5	0	5
špatná	0	0	0	0
velmi špatná	0	0	0	0

Tabulka C 6: Jste se současným mzdovým systémem v podniku (základní mzda časová - osobní ohodnocení -pololetní prémie) spokojen (a)?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			Celkem
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	
rozhodně ano	7	8	7	22
spíše ano	4	20	6	30
spíše ne	1	1	1	3
rozhodně ne	0	1	0	1

Tabulka C 7: Uvítal (a) byste větší závislost mzdy na svém výkonu?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			Celkem
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	
rozhodně ano	4	8	3	15
spíše ano	5	14	9	28
spíše ne	3	8	2	13
rozhodně ne	0	0	0	0

Tabulka C 8: Uvítal (a) byste větší závislost mzdy na hospodářské situaci firmy?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			celkem
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	
rozhodně ano	3	7	4	14
spíše ano	7	16	10	33
spíše ne	2	7	0	9
rozhodně ne	0	0	0	0

Tabulka C 9: Domníváte se, že jsou Vaše pracovní výsledky spravedlivě ohodnoceny?

Odpověď na otázku	Věková kategorie:			Celkem
	20-34 let	35-49 let	50 a více let	
rozhodně ano	3	4	6	13
spíše ano	7	23	7	37
spíše ne	2	3	1	6
rozhodně ne	0	0	0	0

Vyberte 3 zaměstnanecké výhody, které PREFERUJETE - NEPOVAŽUJETE ZA DŮLEŽITÉ:
Tabulka C 10: Benefity: věková kategorie 20 – 34 let

Kolikrát se výhoda objevila v odpovědích:	Věková kategorie 20 - 34 let	
	Preferované	Nedůležité
Zaměstnanecká výhoda		
Příspěvky na penzijní připojištění	3	2
Příspěvky na soukromé životní pojištění	0	4
Příspěvky na stravování	9	0
Zvýhodněné půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům	1	0
Služební vozidlo k využití i pro soukromé účely	0	5
Mobilní telefon	0	7
Příspěvky na kulturní vyžití	0	4
Příspěvky na sportovní vyžití	2	3
Příspěvky na rekreaci	0	4
Příspěvky na dopravu zaměstnanců	5	1
Příspěvky na zdravotní péči nehrazenou ze zdr. pojištění	2	1
Dovolená nad rámec zákoníku práce	4	0
Placené volno v případě zdravotních problémů	0	0
Pružná pracovní doba	4	0
Dary při životních a pracovních jubileích	0	3
Poskytování pracovního oblečení	2	1
Možnost dalšího vzdělávání	0	0
Společenské a sportovní akce organizované firmou	4	1

Tabulka C 11: Benefity: věková kategorie 35 – 49 let

Kolikrát se výhoda objevila v odpovědích:	Věková kategorie 35 - 49 let	
Zaměstnanecká výhoda	Preferované	Nedůležité
Príspevky na penzijní připojištění	10	4
Príspevky na soukromé životní pojištění	0	8
Príspevky na stravování	16	0
Zvýhodněné půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům	0	5
Služební vozidlo k využití i pro soukromé účely	0	16
Mobilní telefon	0	22
Príspevky na kulturní vyžití	0	2
Príspevky na sportovní vyžití	9	0
Príspevky na rekreaci	3	2
Príspevky na dopravu zaměstnanců	4	5
Príspevky na zdravotní péči nehrazenou ze zdr. pojištění	1	4
Dovolená nad rámec zákoníku práce	18	1
Placené volno v případě zdravotních problémů	5	1
Pružná pracovní doba	5	3
Dary při životních a pracovních jubileích	0	15
Poskytování pracovního oblečení	11	0
Možnost dalšího vzdělávání	1	0
Společenské a sportovní akce organizované firmou	7	2

Tabulka C 12: Benefity: věková kategorie 50 a více let

Kolikrát se výhoda objevila v odpovědích:	Věková kategorie 50 a více let	
Zaměstnanecká výhoda	Preferované	Nedůležité
Príspevky na penzijní připojištění	4	3
Príspevky na soukromé životní pojištění	0	7
Príspevky na stravování	11	0
Zvýhodněné půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům	0	0
Služební vozidlo k využití i pro soukromé účely	0	6
Mobilní telefon	0	10
Príspevky na kulturní vyžití	0	3
Príspevky na sportovní vyžití	2	0
Príspevky na rekreaci	0	2
Príspevky na dopravu zaměstnanců	3	4
Príspevky na zdravotní péči nehrazenou ze zdr. pojištění	2	2
Dovolená nad rámec zákoníku práce	8	0
Placené volno v případě zdravotních problémů	2	0
Pružná pracovní doba	1	5
Dary při životních a pracovních jubileích	2	0
Poskytování pracovního oblečení	5	0
Možnost dalšího vzdělávání	0	0
Společenské a sportovní akce organizované firmou	2	0

Oznámujte „jako ve škole“ (1 = výborné až 5 = nedostatečné) jednotlivé oblasti ve firmě:
(vybranou známku zakroužkujte)

Tabulka C 13: Věková kategorie: 20 - 34 let

Oblast hodnocení / známka	Průměrná známka
Mzdové podmínky	2,25
Zaměstnanecké výhody	2,58
Pracovní prostředí	1,92
Smysluplný obsah práce	1,83
Mezilidské vztahy	2,00
Způsob a metody vedení podniku	2,08
Hodnocení přímého nadřízeného	1,50
Právo pracovníků se vyjádřit	1,92
Pracovní doba	1,42
Uznání (pochvala) za odvedenou práci	2,25
Komunikace ve firmě	2,58

Tabulka C 14: Věková kategorie: 35 - 49 let

Oblast hodnocení / známka	Průměrná známka
Mzdové podmínky	2,23
Zaměstnanecké výhody	2,37
Pracovní prostředí	1,77
Smysluplný obsah práce	1,97
Mezilidské vztahy	2,20
Způsob a metody vedení podniku	1,80
Hodnocení přímého nadřízeného	2,00
Právo pracovníků se vyjádřit	1,73
Pracovní doba	1,63
Uznání (pochvala) za odvedenou práci	2,20
Komunikace ve firmě	2,00

Tabulka C 15: Věková kategorie: 50 a více let

Oblast hodnocení / známka	Průměrná známka
Mzdové podmínky	1,93
Zaměstnanecké výhody	2,07
Pracovní prostředí	1,50
Smysluplný obsah práce	1,50
Mezilidské vztahy	1,93
Způsob a metody vedení podniku	1,29
Hodnocení přímého nadřízeného	1,36
Právo pracovníků se vyjádřit	1,43
Pracovní doba	1,29
Uznání (pochvala) za odvedenou práci	1,64
Komunikace ve firmě	1,71